

Anne Helin

Katetuottoanalyysi kannattavuuden hallintamenetelmänä

Case: Kajaanin III Lehtikankaan apteekki

Tradenomi AMK

Liiketalouden koulutus

Syksy 2017



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä(t): Helin Anne

Työn nimi: Katetuottoanalyysi kannattavuuden hallintamenetelmänä Case: Kajaanin III Lehtikankaan apteekki

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: kannattavuus, katetuottoanalyysi

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Kajaanin III Lehtikankaan apteekin sisäisen laskennan tarpeisiin katetuottolaskelma, jossa arvioitaisiin apteekkiin perustetun kosmetologin hoituhuoneen kannattavuutta sen ensimmäisenä toimintavuonna 03/2016–02/2017. Työ oli tärkeä toimeksiantajalle, koska siinä tarkistettiin eri hoitoryhmien muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Katetuottoalaskelman avulla selvitettiin hoitoryhmien liikevaihto-osuudet kaikista tuotetuista hoitopalveluista, lisäksi voitiin laskea hoitoryhmien myyntikatteet ja käyttökatteet. Katetuottoanalyysin avulla saatiin selvitettyä hoitopalveluiden tuottamiseen liittyvää kustannusrakennetta. Opinnäytetyö on hyödyllinen apteekkitoimijoiden lisäksi kosmetologien ammattikunnalle, koska sen avulla voidaan arvioida realistista asiakasvirtaa uudessa yrityksessä ja pohtia kannattavuuden merkitystä missä tahansa vastaavia palveluita tarjoavassa yrityksessä Tämä tapaus on ajankohtainen sekä Suomessa että kansainvälisesti tarkasteltuna, kun apteekkipalvelut ovat monipuolistumassa.

Työn teoreettinen viitekehys käsittelee kannattavuuden merkitystä yritystoiminnassa sekä katetuottoanalyysiä kannattavuuden hallintamenetelmänä. Empiirisessä osassa laaditaan katetuottolaskelma Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluihin ja käydään läpi siihen liittyvät tunnusluvut sekä tehdään herkkyysoanalyysiä. Tunnuslukujen määrittely ja herkkyysoanalyysitестit toimivat kannattavuuden mittareina sekä kannattavuuden ylläpitämisen ja kehittämisen välineinä. Katetuottoanalyysin laatimiseksi tietoa kerättiin apteekin sähköisistä järjestelmistä ja tieto luokiteltiin Excel – taulukkolaskentaohjelmassa katetuottoanalyysin periaatteiden mukaisesti. Opinnäytetyö vastaa mm. seuraaviin kysymyksiin: Paljonko eri hoidoista jää voittoa? Onko kosmetologin hoituhuone kannattavaa liiketoimintaa apteekissa? Kuinka hoituhuoneen kannattavuutta voidaan määritellä, ylläpitää ja kehittää? Opinnäytetyön lopussa pohditaan koko työn etenemistä ja onnistumista.

Laatimani katetuottolaskelma antaa hyvää perustietoa kosmetologipalveluiden kannattavuudesta Lehtikankaan apteekissa. Osa tunnusluvuista on helposti laskettavissa ja osaan tunnusluvuista ei oteta tässä työssä kantaa. Laskelman tulkitseminen mm. katetuoton ja käyttökateen osalta on monimutkaisempaa. Herkkyysoanalyysiin valittiin neljä esimerkkiä: kuinka kannattavuuteen vaikuttaa, jos hoitopalveluiden kokonaisyntymäärä paranee tai hintoja nostetaan tai muuttuvia kustannuksia karsitaan tai tuotevalikoimasta poistetaan sellaisia hoitopalveluita, joita asiakkaat ovat käyttäneet hyvin vähän. Yhteenvetona voidaan sanoa, että laskelmapohjaa voi käyttää monenlaisiin testeihin. Tässä opinnäytetyössä laskelmapohjat ja liitteet on kuitenkin laadittu ensisijaisesti Lehtikankaan apteekin tietoon ja tarpeisiin. Tunnuslukujen laskemiseen tarvittavat kaavat sekä katetuottolaskelman runko ovat kuitenkin kaikkien lukijoiden saatavilla.

Tämän kehittämistyön avulla toimeksiantaja voi jatkotutkimuksissaan selvittää mikä on kosmetologin hoituhuoneen osalta lopullisen yrittäjävoiton määrä sekä paljonko ovat yksittäisten hoitopalveluiden kustannukset ja kuinka näiden kustannustietojen avulla voidaan tarkistaa kosmetologien palveluhinnastoa. Opinnäytetyön pohjalta voidaan tehdä myös erilaisia lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmia, joissa huomioidaan kannattavuusnäkökulma. Opinnäytetyössä laadittu laskelmapohja voidaan ottaa vakituiseen käyttöön, kun seurataan hoituhuoneen kannattavuutta tulevana toimintavuosina ja laskelmaa voidaan hyödyntää myös muissa apteekin tarjoamissa palveluissa.

Abstract

Author(s): Helin Anne

Title of the Publication: Cost -profit -volume –analysis as a controlling method of profitability
Case: Kajaani`s III Pharmacy at Lehtikangas

Degree Title: Bachelor of Business Administration, Business Administration

Keywords: profitability, cost -profit -volume –analysis

The aim of this Bachelor`s thesis was to prepare a gross margin statement for management accounting at Kajaani III Pharmacy at Lehtikangas. With that cost-profit analysis it is possible to evaluate the profitability of a cosmetologist`s treatment room at the pharmacy during its first operational year 03/2016–02/2017.

First, data was gathered from the pharmacy`s IT systems and categorized into an Excel spreadsheet with the principles of cost-profit-volume analysis. As a conclusion, the gross margin statement gave good basic data of the profitability in cosmetological services. The key figures and the sensitivity analysis can be used as indicators of profitability and instruments of maintaining and developing it.

In the future, the principal can utilize the thesis to discover what the individual costs and final entrepreneur`s gain are in care services and how to check the prices of the cosmetological services. The principal can also conduct different kinds of short and long term plans easier, considering the profitability viewpoint. The statement can be taken in permanent use when monitoring the profitability of a cosmetologist`s treatment room in the following years of operation and it can also be used in other services in the Lehtikangas pharmacy.

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Kannattavuuden merkitys yritystoiminnassa.....	2
3 Katetuottoanalyysi kannattavuuden hallintamenetelmänä	5
3.1 Katetuottolaskenta käytännössä.....	7
3.1.1 Katetuottolaskennan tunnusluvut	10
3.1.2 Herkkyysanalyysi	15
3.2 Katetuottoajattelun edut ja ongelmat	18
4 Katetuottolaskelman laatiminen Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluihin.....	20
4.1 Yritysesittely	21
4.2 Katetuottolaskelman laatiminen.....	22
4.3 Tulokset ja johtopäätökset.....	25
5 Pohdinta.....	34
Lähteet.....	38
Liitteet	

1 Johdanto

Kajaanin III Lehtikankaan apteekki perusti keväällä 2016 kosmetologin hoituhuoneen. Hoituhuone rakennettiin apteekin liiketilaan ja ensimmäiset asiakkaat vastaanotettiin maaliskuussa. Apteekissa työskentelee kaksi kosmetologia, jotka tekevät hoitoja apteekin aukioloaikojen puitteissa. Olen työskennellyt myös itse vuodesta 2013 lähtien apteekissa kosmetologin sekä teknisen apulaisen tehtävissä ja olen saanut olla mukana uuden palveluvalikoiman suunnittelussa ja käyttöönotossa. Lähdin opiskelemaan liiketaloutta Kajaanin ammattikorkeakouluun, koska ajattelin, että opinnoista olisi hyötyä työssäni. Tätä ajatusta pääsin käytännössä testaamaan tässä opinnäytteessä. Liiketalouden tutkintoa olen tehnyt työn ohessa monimuoto-opintoina.

Opinnäytetyössäni tehdään hoituhuoneen toimintaan liittyvää kannattavuustarkastelua katetuottolaskennan avulla. Työ on tärkeä toimeksiantajalle, koska sen avulla voidaan arvioida hoitopalveluiden kannattavuutta ja selvittää hoitopalveluiden tuottamiseen liittyvää kustannusrakennetta Lehtikankaan apteekissa. Opinnäytetyö on hyödyllinen myös kosmetologien ammattikunnalle, koska sen avulla voi hahmottaa realistista asiakasvirtaa uudessa yrityksessä ja pohtia kannattavuuden merkitystä missä tahansa vastaavia palveluita tarjoavassa yrityksessä. Tämä tapaus on ajankohtainen sekä Suomessa että kansainvälisesti tarkasteltuna, kun apteekkipalvelut ovat monipuolistumassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tukea Lehtikankaan apteekin liiketoiminnan kehittämistä ja etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Paljonko eri hoidoista jää voittoa? Onko kosmetologin hoituhuone kannattavaa liiketoimintaa apteekissa? Kuinka hoituhuoneen kannattavuutta voidaan määritellä, ylläpitää ja kehittää? Näitä kysymyksiä käsitellään kappaleessa 4.3 tulokset ja johtopäätökset.

Työn teoreettinen viitekehys käsittelee kannattavuuden merkitystä yritystoiminnassa sekä katetuottoanalyysiä kannattavuuden hallintamenetelmänä. Empiirisessä osassa laaditaan katetuottolaskelma Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluihin ja käydään läpi siihen liittyvät tunnusluvut sekä tehdään herkkyysanalyysiä. Sekä tunnuslukujen, että herkkyysanalyysin avulla voidaan hahmottaa erilaisia kannattavuuden mittareita. Lopuksi pohditaan koko työn etenemistä ja onnistumista.

2 Kannattavuuden merkitys yritystoiminnassa

Kannattavuus voidaan määritellä joko absoluuttisena kannattavuutena, esimerkiksi tuottojen ja kustannusten erotuksena tai suhteellisena kannattavuutena esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoasteena. Perinteisesti liiketoiminnan kannattavuutta on mitattu voiton suuruudella. Voitolla tarkoitetaan yrityksen toiminnan tuottojen ja kustannusten positiivista erotusta. Kannattavuuden lähtökohta on, että yritys tuottaa jatkuvasti enemmän sijoitetulle pääomalle, kuin mitä pääoman saanti ja sen käyttö yritykselle maksaa. Jotta kannattavuuteen voidaan ottaa kantaa, tarvitaan tietoa yrityksen tuloksen muodostumisen kannalta olennaisista eristä sekä tietoa yrityksen pääomista. Lisäksi tarvitaan tietoa pääomien muodostumisesta ja tietoa siitä, mistä nämä kannattavuuden arviointiin tarvittavat tiedot saadaan (Alhola & Lauslahti 2002, 50–51.) Yritystoiminnan kannattavuus on liiketoiminnan menestyksen keskeinen perusta (Ikäheimo, Laitinen E.K., Laitinen T. & Puttonen 2011, 63).

Palveluyrityksen toiminnan kannattavuuden ratkaisee se, saako yritys riittävästi asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä sen myymien palvelujen laatuun ja hintaan. Kannattavuutta on siksi analysoitava asiakkaittain ja asiakasryhmittäin ja toisaalta suoritteittain (Jyrkkiö & Riistama 2002, 80.) Suoritteet syntyvät yrityksen reaali-prosessissa, jossa yritys hankkii toimittajilta raaka-aineita, palveluja ja työsuorituksia. Näistä tuotannon tekijöistä syntyy asiakkaille toimitettavia tuotteita ja palveluita, joista käytetään termiä suorite. Reaaliprosessin lisäksi toinen laskentatoimen kannalta tärkeä prosessi on rahaprosessi, jossa kulkevat sovitut rahamäärät. Rahaprosessiin liittyvät esimerkiksi palkanmaksu henkilökunnalle, toimittajille maksettavat korvaukset, osinkojen maksut, lainojen korkojen maksut sekä käyttöpääoman kasvaminen lainan noston tai osakeannin yhteydessä (Alhola & Lauslahti 2002, 17.)

Liiketoiminnan kannattavuutta voidaan arvioida esimerkiksi tilinpäätösanalyysissä. Tuloslaskelmassa on useita eri tuloseriä, jotka voivat olla arvioinnin kannalta käyttökelpoisia. Näitä tuloseriä ovat mm. liikevoitto, tulos ennen veroja ja tilikauden tulos eli nettotulos. Absoluuttisten kannattavuuslukujen käyttö on rajallista, koska yrityksen koko voi aikaa myöten muuttua, eivätkä eri yritykset ole kooltaan samansuuruisia. Kannattavuus voidaan suhteuttaa myös toiseen tuloslaskelman erään, tyypillisesti liikevaihtoon. Nämä tunnusluvut ilmaisevat erilaisia voittomarginaaleja. Liikevoittoprosentissa suhteutetaan yrityksen liikevoitto saman vuoden liikevaihtoon. Liikevoittoprosentti kertoo sen, kuinka suurella katteella yritys toimii, eli kuinka kustannustehokkaasti yritys on onnistunut saamaan tietyn

määrän liikevaihtoa. Toisena merkittävänä voittomarginaalilukuna voidaan arvioida nettotulosprosenttia. Siinä tarkastellaan tulosta verojen jälkeen suhteessa liikevaihtoon. Nämä voittomarginaaleihin perustuvat tunnusluvut ovat käyttökelpoisia kun verrataan toimialakohtaisia eroavaisuuksia ja toisaalta kun yksittäisiä yrityksiä verrataan toimialan sisällä (Ikäheimo ym. 2011, 63–64.)

Tilinpäätösanalyysin lisäksi yrityksessä voidaan tehdä laskelmia, jotka ottavat huomioon erilaisia aikaperspektiivejä: menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Tällaisia operatiivisen, eli sisäisen laskennan laskelmia voivat olla vaihtoehto-laskelmat, tavoitelaskelmat, tarkkailulaskelmat tai informointilaskelmat. Erityisesti tarkkailulaskelmissa kannattavuutta voidaan jälkikäteen arvioida monen ulottuvuuden kautta. Vaihtoehtolaskelmissa vertailaan eri vaihtoehtojen kannattavuutta, tavoitelaskelmissa muokataan valintapäätösten jälkeen asetetut tavoitteet numeeriseen muotoon, tarkkailulaskelmien avulla suunnittelu- ja tavoitelaskelmien toteutumista seurataan jälkikäteen ja informointilaskelmat tuottavat tietoa omistajille, verottajalle, tavarantoimittajille, asiakkaille ja luotonantajille. Joissakin tapauksissa informointilaskelmat voidaan rinnastaa tarkkailulaskelmiin (Alhola & Lauslahti 2002, 31–32.) Operatiivisesta eli sisäisestä laskennasta käytetään myös termiä johdon laskentatoimi.

Kannattavuuden parantaminen tarkoittaa käytännössä toimintojen ja prosessien kehittämistä. Lisäksi kannattavuuden parantumiseen voidaan vaikuttaa mm. myynnin lisäämisellä, tuotevalikoiman muuttamisella, kustannusten vähentämisellä, hinnan nostamisella tai kapasiteetin käytön lisäämisellä. Myynnin lisääminen ja/tai kustannusten karsiminen ovatkin yleisiä toimintamalleja kannattavuuden kehittämisessä (Alhola & Lauslahti 2002, 72.) Lähtökohtaisesti taloushallinnon asiantuntijan pitäisi keskustella informaation käyttäjän, eli asiakkaan kanssa siitä, millaista informaatiota tämä tarvitsee päätöksenteossaan. Erilaisten raporttien tuottamista ei ole mielekästä aloittaa ennen kuin tietotarpeet ja päämäärät ymmärretään syvällisesti (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 35.)

Jos yritys haluaa parantaa kannattavuutta, sen tulee tietää kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (Eklund & Kekkonen 2016, 86). Vaikka on entuudestaan selvää, että voitto on yhtä kuin tuotot miinus kustannukset, ei ole itsestään selvää määrittää sitä, kuinka ja millä keinoin tuottoihin ja kustannuksiin vaikutetaan. Esimerkiksi palveluyrityksen ansaintalogiikka poikkeaa usein teollisuusyrityksen ansaintalogiikasta (Grönroos 2010, 258–259).

Yksi tapa selvittää kannattavuutta sisäisen laskentatoimen näkökulmasta, on johtaa kate-tuottolaskelman kaavasta kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja lähteä tarkastelemaan niitä. Myyntituottoihin vaikuttaisivat tässä tapauksessa myytyjen tuotteiden määrä ja

myyntihinta ja muuttuviin kustannuksiin vaikuttaisivat myös myytyjen tuotteiden määrä ja erityisesti myytyjen tuotteiden ostohinta. Lisäksi kannattavuuteen vaikuttaisivat kiinteät kustannukset. Näiden eri kannattavuustekijöiden muutosten vaikutuksia yrityksen kokonaiskannattavuuteen voitaisiin arvioida esimerkiksi herkkyysanalyysin avulla (Eklund & Kekkonen 2016, 86–87.) Asiakkaan kokemaa laatua ja ulkoista tehokkuutta koskevien päätösten on kuljettava käsi kädessä sisäistä tehokkuutta koskevien päätösten kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että kustannustehokkuus ei saa johtaa tilanteeseen, jossa johdon toimenpiteiden pääasiallisina tavoitteina olisivat vain yrityksen sisäinen tehokkuus ja pääoman sekä työvoiman tuottavuus (Grönroos 2010, 257.)

3 Katetuottoanalyysi kannattavuuden hallintamenetelmänä

Katetuottoanalyysi on eräs yritysjohton vanhimmissa perustyökaluista (Ikäheimo ym. 2011, 111) Katetuottoanalyysin avulla saadaan hyvä yleiskuva siitä, millä tavoin yrityksessä voidaan tehdä eri toimintavaihtoehtojen vertailua. Kun yrityksen johto tekee päätöksiä siitä, mitä tuotetta valmistetaan, millaisia tuotantomääriä ja millä hinnalla, soveltuu katetuottoanalyysi erinomaisesti tähän tarkasteluun. Katetuottoanalyysi tarkastelee kokonaistuottojen, kokonaiskustannusten ja voiton vaihtelua, kun tuotantomäärissä, tuotteen hinnassa, muuttuvissa kustannuksissa ja kiinteissä kustannuksissa tapahtuu muutoksia (Kinnunen, Laitinen E.K., Laitinen T., Leppiniemi & Puttonen 2004, 79.)

Katetuottoanalyysin avulla voidaan arvioida esimerkiksi sitä, miten kustannuksiin ja/tai tuottoihin vaikuttaa, jos tuotetta tai palvelua myydään 10 kappaletta enemmän kuin nyt tai miten voittoon vaikuttaa, jos hintaa nostetaan tai lasketaan 10 euroa/tuote tai palvelu (Kinnunen ym. 2004, 79). Katetuottoanalyysi tarjoaa välineen myös kustannusrakenteen merkityksen osoittamiseen. Analyysiin sisältyvät yleisesti seuraavat yksinkertaistetut periaatteet (Ikäheimo ym. 2011, 111–112.)

- Kokonaiskustannukset voidaan jakaa kiinteisiin kustannuksiin ja muuttuviin kustannuksiin.
- Kokonaiskustannusten ja kokonaistuottojen kuvaaja on suoraviivainen suhteessa myyntimäärään (tarkasteltavilla myyntimäärillä/tarkasteluvälillä).
- Yksikköhinta, muuttuva yksikkökustannus ja kiinteät kustannukset tunnetaan ja ne ovat vakioita.
- Laskelmissa tarkastellaan yhtä suoritetta kerrallaan.
- Kaikki tuotot ja kustannukset tapahtuvat samalla periodilla, jolloin aikatekijää ei tarvitse ottaa huomioon.
- Tuottoihin ja kustannuksiin vaikuttaa laskelmassa ainoastaan myytyjen tuotteiden määrä.

- Hinnan, kiinteiden kustannusten ja muuttuvan yksikkökustannuksen muutosten vaikutusta tuottoihin ja kustannuksiin voidaan käsitellä vertaamalla eri laskelmia.

Katetuottoanalyysin soveltaminen monituoteyrityksessä

Katetuottoanalyysiä voidaan soveltaa myös monituoteyrityksessä. Tiedot analyysin laatimiseksi voidaan hankkia esimerkiksi yrityksen tuloslaskelmasta. Seuraavaa esimerkkilaskelmaa on pelkistetty niin, että kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia ei ole jaettu kustannuslajeihin. Laskelmassa näkyy kuitenkin yksittäisten tuotelajien muuttuvat kustannukset, samoin kunkin tuotelajin katetuotto. Kiinteiden kustannusten oletetaan olevan yhteisiä kaikille tuotteille. Koska esimerkkiyritys on monituoteyritys, on toiminta-asteen mittana käytetty myyntieuroja (Jyrkkiö & Riistama 2002, 164.)

Tuotekohtaiset yksikkökustannukset ovat minimikalkyylin mukaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että suoritteille kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset ja kiinteiden kustannusten katsotaan aiheutuvan kapasiteetista. Kiinteät kustannukset katetaan kaikkien suoritteiden yhteenlasketulla katetuotolla. Taulukko on katetuottolaskennan mukainen analyttinen tuloslaskelma yksinkertaisimmassa muodossaan. Yrityksissä on tavallisesti kehitetty tästä perusmuodosta oma, tarkoituksenmukainen laskelmakaavio, jonka avulla voidaan lisätä tuloslaskelmien käyttökelpoisuutta suunnittelussa ja tarkkailussa. Tavallisesti lasketaan eriasteisia katetuottoja (Jyrkkiö & Riistama 2002, 137–165.)

		A-tuote		B-tuote		C-tuote	
Myyntimäärät	Yhteensä	Yht.	a`	Yht.	a`	Yht.	a`
Liikenvaihto	21400	8400	40,00	7500	15,00	5500	5,00
Muuttuvat kustannukset	12750	4200	20,00	5250	10,50	3300	3,00

Kate- tuotto	8650	4200	20,00	2250	4,50	2200	2,00
Kate- pro- sentti	40,4 %	50 %		30 %		40 %	
Kiinteät kustan- nukset	7100						
Voitto	1550			Kriittinen piste 17600			

Taulukko 1. Katetuottolaskelma monituoteyrityksessä (Jyrkkiö & Riistama 2002, 164)

3.1 Katetuottolaskenta käytännössä

Katetuottolaskentaa käytetään yrityksen kannattavuuden arviointiin ja hallintaan. Se antaa hyvän ja yksinkertaisen laskentamallin lyhyen tähtäimen päätösten avuksi (Alhola & Lauslahti 2002, 66.) Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten ero on keskeinen katetuottolaskennassa (Kinnunen ym. 2004, 80). Muuttuvat kustannukset vaihtelevat suoraan toiminnan volyymin mukaisesti, joten muuttuvat kustannukset ovat sitä suuremmat, mitä enemmän esimerkiksi valmistetaan tai myydään. Kun toiminta-aste kasvaa, myös muuttuvat kustannukset kasvavat. Tyypillisiä muuttuvia kustannuksia voivat olla raaka-aineet, valmistustyöntekijöiden palkat sosiaalikuluihin sekä valmistukseen liittyvät energiakustannukset (Alhola & Lauslahti 2002, 55.) Kun lasketaan tulosta, tuotot ja kustannukset käsitellään ilman arvonlisäveroa (Eklund & Kekkonen 2016, 74).

Katetuottolaskelman peruskaava: Eklund & Kekkonen 2016, 79

Myyntituotot
- <u>Muuttuvat kustannukset</u>
= Katetuotto
- <u>Kiinteät kustannukset</u>
= Tulos

Kiinteiden kustannusten määrä ei riipu suoritteiden tai tuotannon määrästä, vaan niiden katsotaan aiheutuvan tuotantovalmiuden ylläpidosta. Ne ovat siten kapasiteettikustannuksia, jotka ovat olemassa vaikka toiminta-aste olisi nolla. Tyypillisiä kiinteitä kustannuksia voivat olla esimerkiksi pitkävaikutteiset tuotantovälineet, vuokrat, toimihenkilöiden palkat sosiaalikuluihin, energiankulutuksen perusmaksut, puhelin- yms. kustannukset. Pitkävaikutteisia tuotantovälineitä voivat olla esimerkiksi tuotantovälineiden poistot, korot ja vakuutusmaksut. Kiinteät kustannukset eivät välttämättä ole käytännössä täysin kiinteitä. Sellaisista kustannuksista, jotka esimerkiksi kasvavat hyppäyksittäin tuotantomäärien kasvaessa, käytetään nimitystä puolikiinteät tai hyppäyksittäin muuttuvat kustannukset. Kokonaiskustannukset ovat tietyllä ajanjaksolla laskettujen muuttuvien ja kiinteiden kustannusten summa. Kun toiminta-aste kasvaa, kiinteät kustannukset pysyvät samana, mutta muuttuvat kustannukset kasvavat, jolloin kokonaiskustannukset kasvavat (Alhola & Lauslahti 2002, 56–57.)

Kuten aiemmin mainittiin, yrityksen liiketoiminnan tarkoitus on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen tuottamalla asiakkaiden tarpeita vastaavia suoritteita. Suoritteita on tuotettava kannattavasti, jolloin suoritteiden aikaansaamiseen uhratut kustannukset on saatava katetuiksi tuotoilla (Alhola & Lauslahti 2002, 52.) Katetuottolaskenta perustuukin jo aiemmin mainittuun suoritteiden minimikalkyyliin, jolloin suoritteille kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset. Kiinteiden kustannusten katsotaan aiheutuvan kapasiteetista, ja ne kateetaan kaikkien suoritteiden yhteenlasketulla katetuotolla (Jyrkkiö & Riistama 2002, 137.)

Käsitteitä kustannus, kulu ja meno käytetään usein synonyymeinä, vaikka ne eivät tarkoita samaa asiaa. Kulu ja meno ovat lähinnä kirjanpidon ja tilinpäätöksen käsitteitä ja kulu on

se osa menosta, josta ei enää tulevaisuudessa odoteta tuloa. Meno on siten laajempi käsite kuin kulu. Jotta käsitteet voidaan erottaa toisistaan, on otettava kantaa jaksottamiseen, eli siihen, milloin ja minkä suuruisina osina meno pilkotaan kuluiksi. Myös maksu on erotettava kustannuksesta. Sillä, milloin tuotannontekijä maksetaan, ei ole merkitystä kustannuksen, menon tai kulun syntymiselle. Maksu on pelkästään rahaprosessin tapahtuma. Kustannus on operatiivisen laskentatoimen käsite. Sillä tarkoitetaan suoritteiden aikaansaamiseksi tehtyjä uhrauksia, jotka aiheutuvat tuotannontekijöiden käytöstä ja kulu- tuksesta (esimerkiksi työ ja raaka-aineet). Kustannus voidaan laskea niin, että tuotannon- tekijöiden määrä kerrotaan tuotteen tai palvelun yksikköhinnalla (Alhola & Lauslahti 2002, 53–54.)

Kustannusten seuranta-ajanjakso on yritys- ja/tai toimialakohtaista. Kustannuksia voidaan seurata vuosi- ja kuukausitasolla tai esimerkiksi viikko- tai päivätasolla. Käytännössä yri- tyksillä on tarve seurata kustannuksia esimerkiksi tuote- tai tuoteryhmäkohtaisesti tai esi- merkiksi asiakas- tai jakelukanavakohtaisesti. Seurantalogiikka on pitkälti samankaltainen tuottojen seurannan kanssa (Alhola & Lauslahti 2002, 54.) Yleensä yrityksen kannatta- vuuslaskelmat kannattaa tehdä kuukausittain, jotta yrityksen tarkka taloudellinen tilanne tiedettäisiin, eikä tulisi yllätyksiä (Heikkilä, Konttinen, Pasanen & Viitanen 2011, 124).

Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka voidaan aiheuttamis- periaatteen mukaan kohdistaa suoraan laskentakohteelle, esimerkiksi tuotteelle. Tällaisia kustannuksia ovat yleensä esimerkiksi valmistuspalkat ja raaka-ainekustannukset. Välit- tömät kustannukset ovat luonteeltaan lähinnä muuttuvia kustannuksia. Aiheuttamisperi- aate tarkoittaa sitä, että tuotto ja kustannus kohdistetaan niiden aiheuttamiskohteeseen. Välilliset kustannukset ovat yleiskustannuksia ja siten eri laskentakohteille yhteisiä. Niiden kohdistaminen laskentakohteelle, esimerkiksi tuotteelle on siten ongelmallisempaa kuin välittömien kustannusten. Välillisetkin kustannukset pyritään kohdistamaan laskentakoh- teille aiheuttamisperiaatetta noudattaen. Tällöin joudutaan ratkaisemaan, miten kustan- nukset kohdistetaan laskentakohteille. Käytännössä tämä on ratkaistu esimerkiksi kus- tannuspaikkalaskennan, yleiskustannuslisien tai toimintopohjaisen kustannuslaskennan avulla. Välilliset kustannukset voivat olla muuttuvia tai kiinteitä (Alhola & Lauslahti 2002, 63–64.)

Yhteiskustannukset ovat nimensä mukaisesti eri laskentakohteiden yhteisesti aiheuttamia kustannuksia. Yhteiskustannuksia ovat sellaiset kustannukset, jotka eivät jää pois, vaikka yksittäinen laskentakohde, esimerkiksi yrityksen jokin tuote, jää pois ohjelmasta (esimer- kiksi tuotannosta tai myynnistä). Kulloinkin tarkastelun kohteena olevan suoritteen, toi-

mintayksikön tai projektin kannalta katsottuna yhteiskustannuksia ovat kustannukset, joiden määrään toiminta-asteessa, toimintayksikössä tms. tapahtuvilla muutoksilla ei ole vaikutusta. Erilliskustannukset voidaan kohdistaa suoraan tietylle laskentakohteelle. Erilliskustannukset ovat kustannuksia, jotka jäävät pois, jos yksittäinen laskenta-kohde, esimerkiksi jokin tuote, jää pois ohjelmasta (esimerkiksi tuotanto-ohjelmasta). Toisaalta erilliskustannuksia ovat kustannukset, jotka aiheutuvat, jos jokin laskentakohde (esimerkiksi uusi tuote) otetaan ohjelmaan. Erilliskustannuksiksi voidaan määritellä myös sellaiset kustannukset, jotka jäävät pois, jos jokin toimintayksikkö suljetaan, tai jotka vastaavasti lisätään, jos uusi toimintayksikkö avataan (Alhola & Lauslahti 2002, 64.)

Monesti kiinteät kustannukset voidaan rinnastaa yhteiskustannuksiin ja muuttuvat kustannukset erilliskustannuksiin. Huomionarvoista on kuitenkin se, että yksittäisen toimintayksikön näkökulmasta sen kiinteät kustannukset ovat yhteiskustannuksia. Jos taas asiaa tarkastellaan koko yrityksen näkökulmasta, ne ovat tämän toimintayksikön kiinteitä erilliskustannuksia (Alhola & Lauslahti 2002, 64.)

3.1.1 Katetuottolaskennan tunnusluvut

Katetuotolla tarkoitetaan myynnistä kertyneiden myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotusta. Katetuotto kertoo, mitä yritykselle jää kiinteiden kustannusten kattamiseen ja voittoon, kun myyntituotoista on vähennetty muuttuvat kustannukset (Kinnunen ym. 2004, 80.) Katetuotosta voidaan käyttää myös termiä myyntikate (Eklund & Kekkonen 2016, 79). Myyntikatelaskennan apuvälineitä, eli tunnuslukuja ovat myyntikate, myyntikateprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti. Kun myyntikatelaskentaan liittyvää ajattelua hieman laajennetaan, voidaan tarkastella myös käyttökate, käyttökateprosenttia ja niiden ohessa tai sijasta liiketulosta ja liiketulosprosenttia sekä tulosta ja tulosprosenttia (Vilkkumaa 2005, 120.) Myyntikatelaskentaa voidaan havainnollistaa erilaisilla katetuotto- ja kannattavuuskuvioilla (Alhola & Lauslahti 2002, 70).

Katetuotto voidaan laskea joko absoluuttisesti (esimerkiksi euroina) tai prosentuaalisesti, jolloin puhutaan katetuottoprosentista (Alhola & Lauslahti 2002, 67). Katetuotto on erityisesti myynti-, osto- ja valmistusosastoilla seurattava tunnusluku, jonka avulla yrityksen sisällä voidaan vertailla eri tuotteiden tai tuoteryhmien kannattavuutta eri ajanjaksoina. Katetuottotavoite voidaan asettaa laskemalla tulostavoite ja kiinteät kustannukset yhteen (Eklund & Kekkonen 2016, 79–81.)

Katetuotto (KT), katetuottoprosentti (KTP) sekä katetuottotavoite: Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 70 sekä Eklund & Kekkonen 2016, 81

Katetuotto	= myyntituotot – muuttuvat kustannukset
Katetuottoprosentti	= $100 \times (\text{kate}/\text{myynti})$
Katetuottotavoite	= tulostavoite + kiinteät kustannukset

Kriittinen piste tarkoittaa sitä myyntimäärää, jolla yrityksen kokonaistuotot ja kokonaiskustannukset ovat yhtä suuret. Tällä myyntimäärällä yrityksen kerryttämä kate riittää kattamaan kiinteät kustannukset, mutta voittoa ei vielä kerry eli tulos on nolla. Kriittinen piste voidaan määrittää kolmella tavalla: matemaattisen yhtälön avulla, varmuusmarginaalia hyväksi käyttämällä tai graafisesti. Kun katetuottolaskelman peruskaavaan sijoitetaan tuloksen paikalle 0, saadaan selvitettyä kappalemääräistä myyntiä kuvaava kriittinen piste, jolloin kyseessä on tulosyhtälömenetelmä. Jos kriittinen piste halutaan ilmaista rahamääräisenä tuottona, saadaan se kertomalla kriittisen pisteen yksikkömäärä tuotteen hinnalla (Kinnunen ym. 2007, 80–91.) Kun tulosyhtälömenetelmän avulla on laskettu kriittinen piste, voidaan tätä analyysiä laajentaa tilanteeseen, missä tuotteelle asetetaan positiivinen tavoitetulos, joka sen myynnillä pitäisi saavuttaa. Tämä myyntimäärä voidaan laskea tulosyhtälön avulla sijoittamalla nollan paikalle tavoitetulos. Saatu tulos voidaan tarkistaa sijoittamalla se katetuottolaskelmaan (Ikäheimo ym. 2011, 116.)

Kriittinen piste (KRP): Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 71

Kriittinen piste €	= $(100 \times \text{kiinteät kustannukset})/\text{katetuottoprosentti}$
Kriittinen piste kpl	= $\text{kiinteät kustannukset}/\text{katetuotto yksiköltä}$

Varmuusmarginaalilla tarkoitetaan toteutuneiden myyntituottojen ja kriittisen pisteen myyntituottojen erotusta. Jos yrityksen toteutuneet myyntituotot ovat suuremmat kuin kriittisen pisteen myyntituotot, näiden erotus kertoo, kuinka paljon yrityksen myyntituotot voivat laskea, enne kuin tulos kääntyy negatiiviseksi. Varmuusmarginaali voidaan laskea eumääräisenä lukuna tai prosentuaalisesti (Eklund & Kekkonen 2016, 85–86.)

Varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti: Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 71

Varmuusmarginaali = nykyinen myynti – kriittisen pisteen myynti

Varmuusmarginaaliprosentti =

100 x (nykyinen toiminta-aste – kriittisen pisteen toiminta-aste)

nykyinen toiminta-aste

Käyttökate kuvaa melko hyvin yrityksen toiminnallista tehokkuutta. Käyttökate voidaan käyttää toiminnallisen tuloksen ja tehokkuuden seurantaan. Käyttökateen jälkeen vähennetään vasta pääomakustannusluontoiset erät, joita ovat poistot, rahoituskustannukset ja verot. Käyttökateprosentti kertoo sen, kuinka monta prosenttia tuotoista jää käyttökateeksi eli kattamaan pääomakustannuksia ja tuottamaan tulosta. Käyttökateprosentti lasketaan yleisellä tasolla. Käyttökateprosentin avulla voidaan arvioida esimerkiksi sitä, kuinka monta prosenttia jokaisesta kassaan tulevasta tai tulleesta eurosta jää kattamaan pääomakustannuksia ja tuomaan tulosta eli yrittäjävoittoa (Vilkkumaa 2005, 124–125.)

Käyttökate: Vilkkumaa 2005, 125

	Tuotot
-	<u>Muuttuvat kustannukset</u>
=	Myyntikate
-	<u>Kiinteät kustannukset</u>
=	<u>Käyttökate</u>
-	Poistot
-	<u>Rahoituskustannukset</u>
=	Tulos

Käyttökateprosentti: Vilkkumaa 2005, 125
$$\text{Käyttökateprosentti} = 100 \times (\text{käyttökate €} / \text{tuotot €})$$

Liiketulos tai liikevoitto (ulkoisen laskentatoimen käsite) saadaan, kun käyttökatteesta vähennetään poistot. Liiketulosprosentti lasketaan suhteellisenä osuutena tuotoista. Sen tieto on, kuinka monta prosenttia tuotoista jää kattamaan rahoituskustannuksia ja tuottamaan tulosta. Liiketulosprosentin avulla voidaan laskea, kuinka paljon kukin tuottoeuro jättää arvoa liiketulokseen (Vilkkumaa 2005, 126–127.)

Liiketulos: Viikkumaa 2005, 126

Tuotot
- Muuttuvat kustannukset
= <u>Myyntikate</u>
- Kiinteät kustannukset
- <u>Poistot</u>
= Liiketulos

Liiketulosprosentti: Viikkumaa 2005, 127

Liiketulosprosentti	= 100 x (liiketulos €/tuotot €)
---------------------	---------------------------------

Tulos esittää laskentakohteen, yrityksen, tulosityksikön, tiimin, asiakkaan, projektin, prosessin jne. tuottaman tuloksen eli sen, mitä tuotoista jää, kun sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset on vähennetty. Usein veroja ei oteta mukaan näihin laskelmiin, koska verot lasketaan ulkoisen laskentatoimen perusteella ja ovat voitonjakoa. Täten liikeloksesta vähennetään vielä rahoituskustannukset ja saadaan tulos. Tulos osoittaa yrittäjävoiton määrän. Tämä voitto, eli tulos jaetaan sitten omistajien ja julkisen tahon eli verottajan kesken erikseen sovittun tai määritellyn mukaisesti (Viikkumaa 2005, 127.)

Tulos: Vilkkumaa 2005, 127

Tuotot
- Muuttuvat kustannukset
= <u>Myyntikate</u>
- Kiinteät kustannukset (muut kuin poistot ja rahoituskustannukset)
- Poistot
- <u>Rahoituskustannukset</u>
= Tulos

Tulosprosentti: Vilkkumaa 2005, 128

Tulosprosentti =	100 x (tulos €/tuotot €)
------------------	--------------------------

3.1.2 Herkkyysanalyysi

Eri kannattavuustekijöiden muutoksen vaikutusta yrityksen kokonaiskannattavuuteen voidaan arvioida herkkyysanalyysin avulla. Analyysissä muutetaan yhtä kannattavuuden osatekijää kerrallaan ja lasketaan sen vaikutus yrityksen kannattavuuden tunnuslukuihin. Analyysissa voidaan olettaa, että yhtä tekijää muutettaessa kaikki muut tekijät pysyvät ennallaan, vaikka näin ei kuitenkaan todellisuudessa aina käy. Esimerkiksi hinnan korotus alentaa yleensä myyntimäärää (Eklund & Kekkonen 2016, 87–88.) tai myynti saattaa vähentyä, jos muuttuvien kustannusten alentaminen johtaa tuotteen tai palvelun laadun huononemiseen (Tomperi 2003, 50).

Myynnin lisääminen

Myynnin määrää voidaan lisätä tehostamalla markkinointia ja muita myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä. Markkinointitoimet voidaan kohdistaa kokonaan uusille markkinoille tai kohdistaa tehostettuja markkinointitoimia jollekin tietylle segmentille. Myyntimäärän kasvattaminen ei paranna katetuotto prosenttia, koska oletuksena on, että muuttuvat kustannukset kasvavat lineaarisesti myyntimäärän suhteessa. Euromääräinen katetuotto kuitenkin kasvaa, ja sitä kautta yrityksen tulos paranee. Yrityksellä on tällöin enemmän euroja kattamaan kiinteiden kustannusten euroja (Eklund & Kekkonen 2016, 88–89.)

Usein myyntiä pyritään lisäämään alentamalla hintaa tai järjestämällä tarjouskampanja. Hinnan alentaminen on yleinen keino varsinkin silloin, kun pyritään valtaamaan uusia markkina-alueita. Se johtaa usein myynnin määrän kasvuun, mutta alentuneen hinnan vuoksi katetuotto prosentti pienenee ja näin yhdestä tuotteesta saadut katetuottoeurot vähenevät. Yrityksen kannattavuus paranee, jos myyntimäärän noususta saatava katetuoton lisäys on suurempi kuin hinnan alennuksesta johtuva katetuoton vähennys (Eklund & Kekkonen 2016, 89.)

Hinnan nostaminen

Myyntihinnan nostaminen parantaa kannattavuutta, jos korotus ei vaikuta myyntimäärään. Hinnan nostaminen johtaa kuitenkin helposti myyntimäärän alenemiseen. Hinnan muutoksen vaikutuksesta myynnin määrään käytetään nimeä kysynnän hintajousto. Hinnan nostamista suunniteltaessa yrityksen tulee huomioida mahdollinen myyntimäärän lasku (Eklund & Kekkonen 2016, 90.)

Yrityksen kilpailutilanne markkinoilla sanelee mahdollisuudet hinnan korotuksiin. Jos kilpailijoita on paljon, hinnan korotus laskee myyntimäärää, koska asiakkaat saavat tällöin tuotteen halvemmalla muualta. Myyntihintaa joudutaan tarkistamaan myös kustannustason noustessa. Tällöin hinnan korotusta ei tehdä kannattavuuden parantamiseksi, vaan hintaa joudutaan nostamaan kannattavuuden pitämiseksi ennallaan (Eklund & Kekkonen 2016, 91.)

Kustannusten karsiminen

Hinnan nostamiseen tai myyntimäärän lisäämiseen liittyy tekijöitä, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Markkinoiden käyttäytyminen ratkaisee, voidaanko myyntimääriä kasvattaa tai miten hinnan korotus vaikuttaa myyntimääriin. Tästä syystä kustannusten karsiminen on usein ensimmäinen toimenpide, mihin yritys ryhtyy kannattavuuden parantamiseksi. Kustannusten karsiminen voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen: muuttuvien kustannusten karsiminen ja kiinteiden kustannusten karsiminen. Muuttuvia kustannuksia voidaan karsia esimerkiksi pyrkimällä neuvottelemaan ostoille mahdollisimman edulliset hinnat, keskittämällä ostoja (jotta päästään hyödyntämään paljousalennuksia) sekä tehostamalla toimintoja, jolloin esimerkiksi pyritään poistamaan valmistusprosessin turhia toimintoja tai etsimään tuotannolle vaihtoehtoinen, edullisempi toimintatapa. Muuttuvien kustannusten karsiminen parantaa suoraan yrityksen katetuottoa ja tulosta (Eklund & Kekkonen 2016, 91–92.)

Valmistusprosessin tehostaminen tai tuotteen halvempi ostohinta ei saisi vaikuttaa tuotteen laatuun, sillä laadun heikkeneminen näkyy todennäköisesti myynnin määrän laskuna. Hankintasopimusten keskittämisessä taas voi olla vaarana toimitusvarmuuden heikkeneminen, mikä voi johtaa oman valmistuksen viivästymiseen ja siten myyntimäärän pienenemiseen (Eklund & Kekkonen 2016, 93.)

Myynti- ja valmistusmäärien kasvattaminen lisäävät helposti kiinteitä kustannuksia: myynnin lisäämiseksi joudutaan tekemään entistä suurempia markkinointiponnistuksia, tarvitaan enemmän hallintohenkilökuntaa hoitamaan tuotannon kasvavan työntekijämäärän asioita, tuotannon tehostamisesta johtuva laadun heikkeneminen lisää reklamaatioiden määrää jne. Kaikki yritysten toimintoihin vaikuttavat tekijät heijastuvat kiinteisiin kustannuksiin, ja valitettavan usein muutokset nimenomaan kasvattavat kiinteitä kustannuksia. Kannattavuuden ylläpitämiseksi tai parantamiseksi tuleekin aika ajoin käydä läpi myös kiinteitä kustannuksia aiheuttavat hallinnon prosessit, jotta hallintokin hoidetaan mahdollisimman tehokkaasti. Myös tilakysymykset ja esimerkiksi yrityksen vakuutukset on hyvä käydä aika join läpi. Pitkään voimassa olevat sopimukset johtavat helposti siihen, että vuosikorotukset nostavat sopimuksen hintaa, ja näin vanha asiakas maksaa palvelun tuottajan uusien asiakkaiden alennukset. Kiinteiden kustannusten karsiminen ei vaikuta kate- tuottoon, mutta parantaa tulosta (Eklund & Kekkonen 2016, 93.)

Tuotevalikoiman muuttaminen

Yrityksen tulee seurata kokonaiskatetuoton lisäksi myös tuote- tai tuoteryhmäkohtaista katetuottoa. Yritys voi kannattavuuden parantamiseksi poistaa valikoimasta vähemmän kannattavia tuotteita ja keskittää myyntiponnistelut paremman myyntikatteen tuotteisiin. Tällöin ei pidä kuitenkaan pelkästään tarkastella tuotteita katetuottoprosentin mukaisessa paremmuusjärjestyksessä, vaan ratkaisevaa on, kuinka paljon kate-euroja tuote tuottaa (Eklund & Kekkonen 2016, 93.)

Yrityksen kapasiteetti on myös ratkaiseva tekijä määriteltäessä, mitä tuotetta yrityksen kannattaa valmistaa. Jos kapasiteetti on täysin käytössä, yrityksen kannattaa valmistaa tuotteita, joiden katetuottoprosentti on paras. Jos taas kapasiteettia on vielä käytössä, voidaan valmistaa pienemmän katetuoton tuotteita. Jos yrityksen tuotantoprosessissa on rajoittavia tekijöitä, esimerkiksi käytettävissä oleva raaka-aine tai valmistuksen työtunnit, on syytä laskea katetuotto jokaista rajoittavaa tuotantotekijäyksikköä kohden (Eklund & Kekkonen 2016, 93–94.)

3.2 Katetuottoajattelun edut ja ongelmat

Katetuottolaskenta ei ole pelkästään laskentatekniikka vaan tietty ajattelutapa, jota voidaan soveltaa monien laskentatoimen ongelmien ratkaisemiseen. Usein puhutaankin katetuottoajattelusta. Kun sitä sovelletaan jo toteutuneiden tuottojen ja kustannusten analysointiin, pyritään noudattamaan aiheuttamisperiaatetta välttämällä kaikkia mielivaltaisia tuottojen ja kustannusten kohdistamisia ja jaksottamisia. Vastaavasti tulevia tuottoja ja kustannuksia ennakoitaessa pyritään selvittämään erillistuotot ja erilliskustannukset (Jyrkiö & Riistama 2002, 168.)

Katetuottolaskennan ongelmat liittyvät sen lähtökohtaoleksiin: kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin on liian suoraviivaista, muuttuvat kustannukset eivät todellisuudessa kasva lineaarisesti, valmistusmäärän kasvattaminen usein jopa alentaa muuttuvia yksikkökustannuksia, kiinteät kustannukset eivät pysy samalla tasolla tuotantomäärän muuttuessa, myyntikatteen maksimointiajattelussa unohtetaan helposti yrityksen koko kustannusrakenteen tarkastelu, katetuotto ei ole sama asia kuin voitto ja kate-tuoton saavuttamiseksi yritys tarvitsee tietyn määrä asiakkaita (asiakasmäärän ennustaminen erittäin vaikeaa, eikä yritys aina pysty vaikuttamaan asiakkaidensa käyttäytymi-

seen). Lisäksi erilaisen kustannusrakenteen takia yritysten katetuotot voivat poiketa toisistaan hyvinkin paljon, jolloin eri aloilla toimivien yritysten katetuottoprosentit eivät ole keskenään vertailukelpoisia (Eklund & Kekkonen 2016, 95–96.)

Katetuottolaskenta sisältää useita yksinkertaistettuja oletuksia, jotka eivät päde reaali-maailmassa. Siksi katetuotto ei aina ole paras mahdollinen kannattavuuden mittari. Esimerkiksi palveluyrityksissä käyttökate voi olla parempi mittari (Eklund & Kekkonen 2016, 96.) Käyttökate huomioi myös kiinteät kustannukset.

4 Katetuottolaskelman laatiminen Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluihin

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluiden ensimmäisen toimintavuoden kannattavuuden arvioinnissa katetuottoanalyysiä. Katetuottoanalyysin avulla selvitettiin myös palveluiden tuottamiseen liittyvää kustannusrakennetta. Omaa ammattitaitoani käytin erityisesti muuttuvien kustannusten selvittämisessä sekä ryhmittelyssä. Kiinteiden kustannusten sisältöihin en ottanut tässä työssä kantaa, koska apteekkarilla on vahva näkemys näiden kustannusten kokonaisuudesta. Laskelma on ensisijaisesti informointilaskelma, koska se antaa toimeksiantajalle uutta tietoa hoitohuoneen kannattavuudesta. Laskelmapohjaa voidaan hyödyntää nyt ja tulevaisuudessa, kun seurataan eri hoitoryhmien myynti- ja käyttökatteita. Tuottojen ja kustannusten seuranta-ajanjakso on sama kuin kosmetologipalveluiden ensimmäinen toimintavuosi ts. 03/2016–02/2017.

Kyseessä on kehittämistyö, jonka lähtökohdat ja menetelmät perustuvat laadulliseen tapaustutkimukseen. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteissä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51–52.) Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista, merkityksistä ja tiedosta. Tutkimuksen juoni rakentuu paikallisten tapahtumien, ilmiöiden, erityispiirteiden ja niitä ympäröivän maailman väliselle suhteelle (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 111–112.) Tämä Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluiden kannattavuutta selvittävä kehittämistyö viittaa apteekki-alalla näkyvään palveluiden monipuolistumisen ilmiöön.

Tapaustutkimukseen liittyen on arvioitu sitä, miten erityisten havaintojen perusteella voidaan esittää yleisempiä tulkintoja ja näkökohtia ilmiöiden luonteesta ja merkityksestä. Tätä keskustelua käydään sekä tapaustutkimusta käsittelevässä kirjallisuudessa, että tutkittavia ilmiöitä koskevissa teoria- ja tutkimusperinteissä. Keskustelu on sisäänrakennettu tapaustutkimusotteeseen, sillä tapaus on harvoin tieteellisesti kiinnostava yksittäisenä tapahtumakulkuna, elämäntarinana tai paikallisena omalaatuisuutena (Laine ym. 2008, 111.) Tässä opinnäytetyössä tutkittava tapaus on kuitenkin sen toimeksiantajalle ja työn laatijalle merkityksellinen.

Tapaustutkimus sisältää lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä. Siksi on perusteltua sanoa, että tapaustutkimus ei ole metodi vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tapaus vaikuttaa käsitteiden

valintaan ja käsitteet vaikuttavat tapaukseen (Laine ym. 2008, 9-11). Tämän opinnäytetyön aineistot on kerätty ensisijaisesti toimeksiantajan sähköisistä arkistoista ja niiden sisältämä tieto on luokiteltu katetuottolaskelman muotoon. Kannattavuus -teema syntyi opinnäytetyön laatijan, toimeksiantajan ja opinnäytetyön ohjaajan keskusteluissa tarjotakseen pohjan Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluiden liiketaloudelliselle kehittämiselle.

4.1 Yritysesittely

Lehtikankaan apteekki on pinta-alaltaan Kajaanin suurin apteekki. Apteekin tiloissa on vaivatonta liikkua esimerkiksi pyörätuolin tai lastenvaunujen kanssa ja apteekkiin on myös helppo tulla: maksutonta parkkitilaa on runsaasti ja linja-autolla pääsee aivan oven eteen. Apteekissa on panostettu asiakaspalvelun sujuvuuteen muun muassa useilla, rauhallisilla reseptitoimituspisteillä. Tuotevalikoima on monipuolinen ja tuotteet ovat selkeästi esillä. Apteekille toimitetaan tavaratäydennyksiä lähes päivittäin, joten asiakkaiden tilaamat erityistuotteet saadaan yleensä toimitettua jo seuraavaksi päiväksi. Itsepalveluosastolla työskentelee teknisten työntekijöiden lisäksi aina myös farmaseutti (Lehtikankaan apteekin kotisivut n.d.) Apteekki työllistää ympäri vuoden noin 15 henkilöä.

Lehtikankaan apteekki tarjoaa useita erilaisia palveluita, joita ovat mm. inhalaatiohoidon tarkistus, kehonkoostumusmittaus, koneellinen annosjakelu, koulutus, lääkejätteen vastaanotto, lääkkeenoton muistuttaja, erilaiset mittaukset, Schengen-todistus, eReseptin uusinta, terveystarkistus ja tiliasiakkuus. Lehtikankaan apteekki kuuluu myös Liikkujan apteekki -konseptiin, jonka tavoitteena on tuoda terveystarkistus apteekin arkeen ja osaksi asiakaspalvelua. Apteekissa ohjataan asiakkaita kohti terveellisempiä elämäntapoja muun muassa neuvonnan ja veloituksettoman materiaalin avulla. Lisäksi apteekki tekee aktiivista yhteistyötä eri potilasjärjestöjen kanssa (Lehtikankaan apteekin kotisivut n.d.)

Perinteisten apteekkipalvelujen (kuten annosjakelu) lisäksi Lehtikankaan apteekissa on panostettu uusien palvelujen kehittämiseen. Tarjontaan kuuluu tärkeänä osana asiakkaan henkilökohtainen opastaminen. Yksilöllisen palvelun ansiosta varmistutaan esimerkiksi siitä, että asiakkaan lääkkeet ovat yhteensopivia. Lääkkeiden yhteensopivuutta seurataan automaattisesti kaikkien apteekista ostettujen reseptilääkkeiden osalta, ja tarvittaessa otetaan yhteyttä lääkkeen määränneeseen lääkäriin (Lehtikankaan apteekin kotisivut n.d.)

Itsehoitopuolella palveleva kosmetologi osaa neuvoa ihon hoidossa sekä avustaa erityisesti allergisen ja herkän ihon hoitoon sopivien tuotteiden valinnassa (Lehtikankaan apteekin kotisivut n.d.). Apteekissa on myös kosmetologin hoituhuone, jolloin ihonhoidon asiakkaita on mahdollisuus palvella entistä monipuolisemmin. Hoitovalikoimaan sisältyvät perinteiset kasvohoidot, jalkojen ja käsien hoidot, ripsien ja kulmien kesto värjäykset, ripsipermanentti sekä karvanpoisto sokerointimenetelmällä.

Keväällä 2017 apteekkiin on avattu myös terveystieteiden piste, jossa toimii sairaanhoitajan vastaanotto. Sairaanhoitajan vastaanotolla on mahdollisuus mitata esimerkiksi veren sokeri- ja kolesteroliarvoja tai suorittaa korvahuuhtelua, tikiinpoistoa tai muita pieniä terveydenhuollollisia toimenpiteitä. Terveystieteiden pisteestä asiakkailla on mahdollisuus olla yhteydessä myös etälääkäriin. Tulevaisuudessa apteekilla onkin yhä tärkeämpi rooli asiakkaan terveydenhuollossa (Lehtikankaan apteekin kotisivut n.d.). Myös Suomen apteekkariliitto määrittelee 2020 -strategiassaan, että apteekkien tehtävä on tuottaa uusia terveydenhuollon palveluita, joita asiakkaat tarvitsevat ja joista apteekki saa asianmukaisen korvauksen (Suomen apteekkariliitto 2015).

4.2 Katetuottolaskelman laatiminen

Laskelman laatimisessa oli kolme päävaihetta: tuottojen ja kustannusten selvittäminen, tietojen syöttäminen Excel – taulukkolaskentaohjelmaan sekä laskelmaan syötettyjen yksittäisten tietojen tarkistaminen ja sitä kautta koko laskelman tarkistaminen. Laskelmaa käytiin läpi myös apteekkarin ja työparinani toimivan kosmetologin kanssa. Näiden vapaaehtoisten keskustelujen tarkoitus oli edelleen tarkistaa laskelmaa sekä tulkita yhdessä laskelman antamaa tietoa.

Kosmetologipalveluihin liittyvien tuottojen (Liite 1) selvittäminen oli helppoa. Apteekissa käytetään Receptumin MAXX-työkalua, joka on apteekkeille suunnattu asiakkuudenhallinta-, kassa- ja taloushallintoratkaisu. MAXX -työkalua voidaan käyttää kaikilla apteekin ATK-työpisteillä. Sovelluksen avulla voidaan rajata haluttu tuoteryhmä sekä ajanjakso, jolta esimerkiksi myyntiraportti halutaan tulostaa. Tässä opinnäytetyössä tuoteryhmäksi valittiin kosmetologihoidot ja ajanjaksoksi 1.3.2016–28.2.2017.

Kiinteiden ja muuttuvien kustannusten selvittäminen osoittautui haastavammaksi tehtäväksi. Pohdin kosmetologipalveluihin liittyvää kustannusrakennetta ensin itsekseni, jonka jälkeen kävimme apteekkarin kanssa läpi hänen näkemystään kiinteiden ja muuttuvien

kustannusten rajaamisesta ja ryhmittelystä. Päätimme, että keskityn selvittämään ja ryhmittelemään hoituhuoneen toimintaan liittyvät muuttuvat kustannukset, koska tämä olisi kosmetologin ammattitaidon pohjalta ensisijaisesti hyödynnettävä osa-alue ja auttaisi siten toimeksiantajaa parhaiten.

Opinnäytetyön ohjaaja esitti, että hoituhuoneen perustamiseen liittyvät kustannukset voidaan ottaa huomioon katetuottolaskelmassa kiinteinä kustannuksina poistojen tapaan. Olimme kuitenkin suunnitelleet apteekkarin kanssa, että opinnäytetyöhön liittyvässä laskelmassa ei oteta huomioon hoituhuoneen perustamiseen liittyviä kustannuksia, vaikka myöhemmin laskelman valmistuttua myös perustamiskulujen vaikutus käyttökatteeseen alkoi kiinnostaa.

Apteekkarilla oli selkeä näkemys siitä, kuinka kiinteät ja muuttuvat kustannukset ryhmiteltäisiin. Hän esitti, mitä apteekin kiinteisiin kustannuksiin kuuluu ja paljonko kustannukset ovat. Hän myös antoi tarkan arvion siitä, paljonko hoituhuoneeseen kohdistuvien kiinteiden kustannusten osuus on koko apteekin kiinteistä kustannuksista. Koska kyseessä on tuloksen laskenta, tuotot ja kustannukset on käsitelty kaikissa laskelmissa ilman arvonlisäveroa.

Kun apteekkari jäi vuosilomalle kesäkuun alussa, jäi kustannusten ryhmittelyyn vielä epäselvyyksiä. Keskustelimme kuitenkin ohjaajan kanssa laskelman laatimisesta ja päädyin ryhmittelemään hoidot myyntitilaston perusteella viiteen pääryhmään: kasvohoidot, jalkahoidot, kestoärjäykset, sokeroinnit sekä käsien hoidot. Lajittelussa otettiin huomioon vain hoidot, joita oli todellisuudessa tehty tarkkailuajanjaksolla.

Muuttuviin kuluihin otettiin huomioon sekä Suomen Hoitolatukku Oy:n että Katin Kosmetik Oy:n ammattikäyttötuotteiden ja tarvikkeiden laskut (Liite 3) sekä apteekin omankäytön tilin (2010) tapahtumat (Liite 2). Omankäytön tilin kautta hoituhuoneen käyttöön on siirretty apteekin tukkuliikkeiden kautta tulleita tuotteita sekä tarvikkeita. Aine- ja tarvikekustannusten lisäksi apteekkari osoitti muuttuviin kustannuksiin hoitotyöntekijöiden tulospalkat. Kosmetologin hoituhuoneeseen kohdistuvat kiinteät kustannukset huomioitiin laskelmassa apteekkarin antamien tietojen mukaisesti. Apteekkarin ilmoittamiin kiinteisiin kustannuksiin sisältyvät mm. kosmetologien kiinteät palkat sivukuluineen, tilavuokra, siivous ja tekstiilihuolto, puhelin ja netti, sähkö ja vesi, sähköisen ajanvarauksen ylläpito sekä markkinointiin liittyvät kustannukset.

Kun kustannukset saatiin selvitettyä ja niistä oli tarvittavat dokumentit käsillä, erittelin oman käytön tilin tapahtumat sekä tukkuliikkeiden ostot eri hoitoryhmille. Mikäli jollekin tuotteen siirrolle tai ostotapahtumalle ei löytynyt selkeää hoitoryhmää, kirjasin tapahtuman

yhteiset kustannukset -sarakeeseen. Yhteiset kustannukset sarakkeesta jaoin kustannukset liikevaihtoprosentin mukaisesti kullekin hoitoryhmälle. Laskin kunkin hoitoryhmän osuuden kokonaisu-myynnistä sekä euromääräisesti, että prosentteina ja käytin näitä hoitoryhmien liikevaihtoprosentteja välillisten muuttuvien- ja kiinteiden kustannusten kohdistamiseen. Välittömät kustannukset kohdistin kullekin hoitoryhmälle kosmetologin ammattitaitoon liittyvän kokemuksen ja tietämyksen mukaan.

Olin suunnitellut katetuottolaskelman rungon jo aiemmin ja sain sille hyväksynnän apteekkarilta sekä opinnäytetyön ohjaajalta. Kun sain eriteltyä tuotesiirrot sekä ostot, aloin sijoittaa tietoja Excel -taulukkolaskentaohjelmassa niille varattuihin sarakkeisiin. Katetuottolaskelmaa aiottiin aluksi rajata niin, että ensisijaisesti lasketaan kasvohoitoihin liittyvät tiedot, mutta tuntui aika helpolta lajitella saman tien kaikki tiedossa olleet tuotesiirrot sekä ostot, jolloin saatiin selvitettyä mikä on kunkin hoitoryhmän osuus koko hoitopalveluihin liittyvästä liikevaihdosta. Tämän tiedon avulla saatiin jo alustavaa tietoa eri hoitoryhmien kannattavuudesta.

Kun olin saanut täydennettyä laskelmaan tiedot, tutkimme laskelmaa yhdessä apteekkarin kanssa. Apteekkari arvioi laskelman tietojen paikkaansa pitävyyttä oman ammattitaitonsa pohjalta. Arvioimme laskelman edelleen realistiseksi, eikä korjattavaa tässä vaiheessa löytynyt. Tutkimme laskelmaa myös työparinani toimivan kosmetologin kanssa, eikä muutoksiin löytynyt aihetta. Kaksi liikevaihdollisesti suurinta hoitoryhmää olivat kasvohoidot sekä jalkahoidot, kun taas myyntikatteeltaan kannattavimmat hoitoryhmät olivat jalkahoidot ja käsien hoidot. Kun myyntikatteesta vähennettiin kiinteät kustannukset, parhaan käyttökateen antoivat edelleen jalkahoidot sekä käsien hoidot. Apteekkari huomautti, että koska käyttökatteesta vähennetään vielä pääomakustannusluontoiset erät (poistot, rahoituskustannukset ja verot), käyttökate ei vastaa vielä lopullista yrittäjävoittoa.

Kun katetuottolaskelma valmistui, apteekkari oli sitä mieltä, että tähän asti selvitetty tiedot riittäisivät varmaan opinnäytetyön materiaaliksi sekä toimeksiantajan alustaviin tarpeisiin. Ehdotin kuitenkin, että haluaisin tehdä laskelmaa eteenpäin vielä kunkin hoitoryhmän kohdalta. Apteekkari ehdotti, että jos minulla riittää innostusta laskea eteenpäin, kannattaa aloittaa syventäminen kasvohoidoista (liikevaihdoltaan suurin hoitopalveluryhmä). Oma ajatukseni syventämisestä liittyi tuossa vaiheessa hinnaston tarkistamiseen ja kehittämiseen tulevaisuudessa. Kun kirjoitin tätä opinnäytetyötä eteenpäin, huomasin kuitenkin syventämisen työläyden ja päätin, että toistaiseksi en lähde tekemään hinnaston tarkistusta enkä lähde tutkimaan kasvohoidojen tai muiden hoitopalveluryhmien kannattavuutta pidemmälle kuin tässä työssä on esitetty.

Vaikka laskelmasta ei löytynyt korjattavaa, päätin vielä kertaalleen käydä läpi omat kirjaukset ja tehdä merkinnöistä mahdollisimman selkeät opinnäytetyötä ajatellen. Ajattelin myös, että kirjaan vielä ylös, millä perusteella olen osoittanut tuotesiirtoja sekä ostoja kullekin hoitoryhmälle. Katsoimme opinnäytetyön tilannetta ohjaajan kanssa elokuussa ja hän ehdotti, että kirjoittaisin työn loppuun syyskuussa. Opinnäytetyön ohjaaja toivoi, että kirjoittaisin työn tulokset teoriaosuutta mukaillen, joten seuraavassa osassa käyn läpi katetuottolaskelmaan liittyvät tunnusluvut sekä laadin muutaman esimerkin herkkyysoanalyysistä.

4.3 Tulokset ja johtopäätökset

Laatimani katetuottolaskelma (Liite 4) antaa hyvää perustietoa kosmetologipalveluiden kannattavuudesta Lehtikankaan apteekissa. Osa tunnusluvuista (Liite 5) on helposti laskettavissa ja osaan tunnusluvuista ei tässä työssä oteta kantaa. Laskelman tulkitseminen mm. katetuoton ja käyttökateen osalta on monimutkaisempaa. Jotta erilaisia tunnuslukuja pystyisi tulkitsemaan, täytyisi löytää tietoa siitä, mihin laskelman lukuja voi verrata. Lähtökohtaisesti ajattelisin niin, että tietoja kannattaa verrata palvelualan lukuihin, apteekikalan lukuihin sekä kauneudenhoitoalan lukuihin. Lisäksi olisi hyvä löytää vertailuun yrityksiä, jotka olisivat kustannusrakenteeltaan samantyyppisiä. Tämä vertailutyö vaatii oman aikansa, joten joudun tässä opinnäytetyössä vain raapaisemaan pintaa.

Seuraavalla sivulla esitetyssä laskelmapohjassa (taulukko 2) pystysarakkeisiin on lajiteltu toimeksiantajayrityksen hoitopalveluryhmät. Palveluryhmien luokittelussa käytin perinteisiä kosmetologisiin hoitoihin liittyviä luokitteluja. Hoitopalveluryhmät ovat esitetty vasemmalta oikealle suuruusjärjestyksessä liikevaihdon mukaan. Hoitopalveluryhmien myyntituotot sekä euromääräisesti, että prosentuaalisesti on sijoitettu ensimmäiselle ja toiselle riville. Muuttuvat kustannukset on lajiteltu seuraaville riveille kustannusten muodostumisen järjestyksessä. Kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, saadaan selville hoitopalveluryhmien kerryttämät katetuotot ts. myyntikatteet. Kun Myyntikatteista vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan selville tulos, tässä tapauksessa käyttökate, koska pääomakustannusluontoisia eräiä ei ole selvitetty. Sekä myyntikate, että käyttökate on ilmaistu taulukossa myös prosentteina.

Koska tämän opinnäytetyön liitteet ovat tarkoitettu työn tarkistamiseen, sekä toimeksiantajan käyttöön, laskelmassa ei ole merkitty tapaukseen liittyviä lukuja. Laskelmapohja an-

taa kuitenkin hyvän pohjan palveluryhmien ja palveluiden jäsentelyyn sekä alustan tunnuslukujen laskemiseen sekä herkkyyksanalyysitesteihin. Alkuperäinen laskelma on laadittu Excel – taulukkolaskentaohjelmassa, jolloin yhtä tietoa muutettaessa kaikki laskelman tiedot muuttuvat tilanteen ja ohjelmaan syötettyjen kaavojen mukaan.

	Kasvohoidot	Jalkahoidot	Kestovärjäykset	Sokeroinnit	Käsien hoidot	Yhteensä
Myyntituotto ts. liikevaihto	- €	- €	- €	- €	- €	- €
%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Muuttuvat kustannukset	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Tulospalkkaus 35%</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Oman käytön tili</i>						
Suoraan kohdistettavat	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Yhteiset kustannukset + meikkaus	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Yhteensä	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Hoitolatukun laskut</i>						
Suoraan kohdistettavat	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Yhteiset kustannukset	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Yhteensä	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Katin Kosmetikin laskut, sokerointi</i>						
Suoraan kohdistettavat	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Katetuotto ts. Myyntikate	- €	- €	- €	- €	- €	- €
%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Kiinteät kustannukset	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Huom! Hoituhuoneeseen kohdistuvat kiinteät kustannukset X e/kk, jolloin 12xX= X e						
Edellä mainitut kiinteät kustannukset sisältävät seuraavia kustannustyyppisiä						
Palkat sis. Sivukulut	0	0	0	0	0	0
Tilavuokra	0	0	0	0	0	0
Siivous ja tekstiilihuolto	0	0	0	0	0	0
Puhelin ja netti	0	0	0	0	0	0
Sähkö ja vesi	0	0	0	0	0	0
Markkinointi	0	0	0	0	0	0
Muut kulut	0	0	0	0	0	0
Tulos ts. Käyttökate	- €	- €	- €	- €	- €	- €
%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Taulukko 2. Katetuottolaskelman rakenne Lehtikankaan apteekin kosmetologihoidoissa

Katetuotto ja katetuottoprosentti

Katetuotto euroina ja katetuottoprosentti löytyvät helposti katetuottolaskelmasta omilta riiveiltään. Apteekkiälällä katetuotto on hieman alle 26 % liikevaihdosta (Suomen apteekka-

riliitto, APTEEKKI: yritys, toiminta & talous 2016). Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluissa katetuotto eli myyntikate oli ensimmäisenä toimintavuonna 40 %. Toisin kuin apteekkariliiton esimerkissä, laatimassani katetuottolaskelmassa ei ole otettu huomioon varaston arvoa, jolloin luku ei ole aivan vertailukelpoinen. Katetuottotavoitteen asettamisessa yritys voi käyttää omaa harkintaa. Omassa esimerkissäni pyörustin katetuottotavoitetta noin 500 euroa ylöspäin. Tähän tavoitteeseen on mahdollista päästä esimerkiksi karsimalla muuttuvia kustannuksia saman verran tai lisäämällä hoitojen myyntimäärää ja/tai myynnin arvoa.

Kriittinen piste sekä varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti

Jos apteekin kosmetologipalveluille lasketaan euromääräinen kriittinen piste, se olisi 9051 euroa. Tämä tarkoittaa sitä, että kosmetologin hoitopalveluiden kokonaisymyynnin laskeessa alle 9051 €/12 kk, toiminta ei ole enää kannattavaa. Kriittinen piste voidaan laskea myös kappalemääräisesti, mutta euromääräinen ilmoittamistapa kuvaa tätä tapausta paremmin. Kosmetologipalveluiden varmuusmarginaali on 8621 euroa. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluiden myynti voi laskea 8621 €/12 kk, ennen kuin tulos alkaa kääntyä negatiiviseksi. Kriittisen pisteen sekä varmuusmarginaalin laskeminen auttavat hahmottamaan palvelutarjooman kriittisiä kannattavuusrajoja.

Kosmetologin hoituhuone on otettu käyttöön vasta maaliskuun 2016 lopussa. Tämä tarkoittaa sitä, että toisena toimintavuonna kannattavuuden kasvuun on hyvät edellytykset, kun asiakkaat ovat tietoisempia palveluiden olemassaolosta ja apteekin henkilöstö hallitsee jouhevammin tutuksi tulleiden palveluiden suosittelun ja myynnin ts. palveluihin varattavissa oleva aikakapasiteetti saadaan paremmin käyttöön.

Käyttökate ja käyttökateprosentti

Käyttökatteella mitaten toimialojen kannattavuus vaihtelee paljon. Palvelualoilla yrityksen käyttökateen osuus liikevaihdosta on noin 12,5 %. Kannattavuus on kuitenkin kohentunut kaikilla päätoimialoilla (koko teollisuus, rakentaminen, kauppa, palvelut) vuodesta 2014 vuoteen 2015. Palvelualoilla käyttökate on kasvanut yrityksestä riippuen 0,1-0,3 prosenttia (Tilastokeskus, Yritysten kannattavuus ja investoinnit 2015.) Uusinta tietoa vielä odotellaan, kun vuoden 2016 taloustiedot ovat vahvistumassa.

Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluissa käyttökate oli ensimmäisenä toimintavuonna 20 %. Yksi hoitopalveluryhmä jäi käyttökatteessaan miinuksien puolelle, mutta suhteellisen suuri kiinteiden kustannusten kohdistuminen pienelle palveluryhmälle selittää osaltaan tilannetta. Tässä kohti voidaan todeta myyntikatteen ja käyttökateen ero sekä kiinteiden kustannusten kohdistamisen reiluus. Voidaan myös todeta, että laskelmat tukevat ammattilaisten työtä, mutta laskelmat yksinään eivät välttämättä anna parasta pohjaa päätöksille. Toisinaan valikoimassa kannattaa pitää sellaista tuotetta tai palvelua, jonka ylläpito ei vaadi paljoa resursseja, mutta joka voi yksittäiselle asiakkaalle olla merkityksellinen.

Mediaaniapteekin käyttökate on hieman alle 8 % (Suomen apteekkariliitto, APTEEKKI: yritys, toiminta & talous 2016). Täytyy kuitenkin muistaa, että apteekkariliiton luvut viittaavat toiminimi-yrityksen käyttökatteeseen, kun taas Lehtikankaan apteekin kosmetologipalvelut toimivat apteekin osakeyhtiön alla. Kampaamo- ja kauneudenhoitoaloilla käyttökate oli 4 % liikevaihdosta vuonna 2014 (YTEK -Ylivieskan teknologiakylä, Tilastot 2014). Lehtikankaan apteekin kosmetologipalvelut olivat siten ensimmäisenä toimintavuonna kampaamo- ja kauneudenhoitoalan yleiseen käyttökateeseen verraten erittäin hyvässä tilanteessa. Oletan, että kauneudenhoitoalalla suurin osa yrityksistä on toiminimiyrityksiä, joten jälleen vertailun tekeminen on kuitenkin haastavaa. Eri yritysmuotojen vertailussa oleellista on esimerkiksi henkilöstön määrä yrityksessä sekä palkan muodostuminen.

Liiketulos ja liiketulosprosentti sekä tulos ja tulosprosentti

Liiketulokseen eikä liiketulosprosenttiin oteta tässä työssä kantaa, koska pääomakustannusluontoisia eriä (poistot, rahoituskustannukset ja verot) ei ole tässä työssä selvitetty. Koska liiketulosta ei ole selvitetty, ei oteta kantaa myöskään tulokseen eikä tulosprosenttiin. Teoriaosuudessa on kuitenkin selvitetty nämä termit, koska ne kuuluvat yrityksen kannattavuuden peruskäsitteistöön sekä tilinpäätöksen rakenteeseen. Liiketuloksen ja tuloksen lopullinen selvittäminen ovat toimeksiantajan omassa harkinnassa.

Herkkyyshanalyysi

Tunnuslukujen lisäksi pohdin kannattavuuden ylläpitämistä ja kehittämistä herkkyyshanalyysin avulla. Herkkyyshanalyysiin olen valinnut neljä esimerkkitalannetta: kuinka kannatta-

vuuteen vaikuttaa jos hoitopalveluiden kokonaismyymintimäärä paranee 5 % tai hintoja nostetaan 5 % tai muuttuvia kustannuksia karsitaan 5 % tai tuotevalikoimasta poistetaan sellaisia hoitopalveluita, joita asiakkaat ovat käyttäneet hyvin vähän. Tässä työssä päätin testata vähiten myyneen hoitopalveluryhmän (käsien hoidot) poistamista hinnastosta. Yhteenvetona voidaan sanoa, että laskelmapohjaa voi käyttää monenlaisiin testeihin, toimeksiantajan tarpeen mukaan.

Esimerkki 1: Hoitopalveluiden kokonaismyymintimäärä paranee 5 % (Liite 6)

Myynnin arvon kasvattaminen ei parantanut katetuotto prosenttia, mutta euromääräinen myyntikate kasvoi kuitenkin 355 euroa. Käyttökate nousi saman verran. Katetuottoanalyysin periaatteiden mukaisesti myynnin lisäys kasvatti muuttuvia kustannuksia samassa suhteessa, mutta kiinteät kustannukset eivät kasvaneet. Markkinointitoimenpiteet vaativat usein rahallista panosta, joten vuoden aikana kerrytetty parempi käyttökate tuhlaamaan helposti markkinointitoimenpiteisiin liittyviin kustannuksiin.

Apteekki voi myynnin parantamiseksi selvittää ja pohtia esimerkiksi eri asiakasryhmien asiointipolkuja käsikaupassa ja reseptin toimituksessa sekä muissa apteekin tarjoamissa palveluissa ja eri yhteistyökumppaneiden kanssa toimiessaan. Millaisia asioita asiakkaat tai muut yhteistyökumppanit näkevät ja kokevat matkallaan tai eri tilaisuuksissa, kuinka apteekin henkilökunta voisi rohkaista asiakasta hankkimaan hänelle tarpeellisia tuotteita ja palveluita tai kuinka ympäristö ylipäänsä vaikuttaa asiakkaan toimintaan? Tällaisen selvitystyön avulla voidaan suunnitella mm. erilaisia markkinointitoimia sekä markkinoinnin kohdistamista tietyille asiakasryhmälle- tai ryhmille sekä kouluttaa henkilöstöä huomaamaan kannattavuutta edistävän toiminnan merkitys arjen työssä. Yrityksen jokapäiväisten toimintamallien ja rutiinien kehittäminen voi parhaimmillaan olla edullista markkinointia.

Esimerkki 2: Hintoja nostetaan 5 % (Liite 7)

Jos Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluiden hinnat olisivat olleet ensimmäisen toimintavuoden aikana 5 % korkeammat, sekä myynti- että käyttökatteet olisivat olleet 1 412 € euroa enemmän. Tässä analyysissä on kuitenkin huomioitava se, että katetuottolaskelmassa (Liite 4) on otettu huomioon henkilökunta-alennukset ja herkkyysanalyysissä alennuksia ei ole huomioitu. Katetuottolaskelma onkin noin 500 euroa realistisempi tässä suhteessa. Joka tapauksessa voidaan sanoa, että hintojen nostaminen on kannattavaa.

Kannattavuusnäkökulman lisäksi hintataso kertoo yleensä myös palvelun tai tuotteen laadusta. Yrityksen on tärkeää olla selvillä siitä, kuinka erityistä tai tasokasta palvelua se tällä hetkellä tarjoaa asiakkailleen ja voisiko yritys tehdä jotakin sen eteen, että se erottuisi edukseen kilpailijoista. Asiakasnäkökulmasta alihinnoittelu saattaa heikentää mielikuvaa palvelusta ja ylihinnoittelu taas ohjaa asiakkaat helposti sinne, missä palvelu on laadultaan yhtä hyvää mutta edullisempaa. Hinnoittelun täytyy perustua todellisiin kustannuksiin ja kohtuulliseen palkkioon palvelun tarjoamisesta, mutta hinnoittelussa voidaan arvottaa myös esimerkiksi erilaisia asiakkaiden toiveita ja tunteita. Asiakkaan maksukyvyyn ja maksuhalukkuuden kipurajaa voi olla haastava hahmottaa ilman alan kokemusta.

Jos palveluiden tuottamiseen liittyvät kustannukset kasvavat, on hintojen nosto perusteltua ja jopa välttämätöntä kannattavuuden ylläpitämiseksi. Yritystoiminnan kannattavuuden ja liikevoiton mahdollistamiseksi onkin hyvä olla selvillä hinnoitteluun liittyvistä periaatteista. Tähän asti Lehtikankaan apteekki on käyttänyt kosmetologipalveluissaan markkinaperusteista hinnoittelua. Tämä tarkoittaa sitä, että hyväksyttävä hintataso muodostuu kilpailevien tuotteiden ja/tai palveluiden perusteella (Eskola & Mäntysaari 2006, 48). Kosmetologisten palveluiden arvo markkinoilla perustuu pitkälti asiakkaan varaamaan aikaan sekä hoidoissa käytettyjen tuotteiden hintaan. Ihonhoidon alalla tarjotaan yhä enemmän myös laitehoitoja, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän saadakseen näkyvämpiä hoitotuloksia. Asiakkaat nähtävästi ymmärtävät myös laiteinvestointien kustannukset palvelun tuottajalle.

Koska asiakkaita on erilaisia, esimerkiksi kosmetologinen hoitola voi profiloitua palvelemaan tietyn tyyppisiä asiakkaita. Asiakasprofiloinnin avulla voidaan pohtia, millaisista asioista asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen kannalta hyvää hintaa tai jopa ekstrahintaa. Asiakkaat saattavat arvostaa esimerkiksi sitä, että yritys huolehtii henkilöstön osaamisesta ja laitteiden sekä tuotteiden turvallisuudesta ja toisaalta palvelun ajanhenkisydestä. Jos yritys onnistuu viestimään tällaisen asiakasprofiilin mukaisen toimintamallin kohderyhmälle, sen ei todennäköisesti tarvitse sortua alihinnoitteluun.

Hinnan alennuksia kannattaa varoa, koska kannattavuus paranee vain, jos myyntimäärän ansiosta katetuoton lisäys on suurempi kuin hinnan alennuksesta johtuva katetuoton lasku. Myynnin kehittäminen mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla onkin järkevää: esimerkiksi hoitohenkilöstön tekemä palveluiden lisämyynti asiakastöiden yhteydessä (aika-resurssin hyödyntäminen), maksuttomien markkinointikanavien hyödyntäminen (sosiaalinen media, tiedotteet lehdistölle) sekä asiakkaille joka tapauksessa toimitettavien varausvahvistusten ym. dokumenttien hyödyntäminen myös markkinoinnillisessa mielessä voivat olla esimerkkejä tällaisista toimenpiteistä. Kun suunnitellaan hintojen nostamista, on

hyvä olla selvillä yrityksen kilpailutilanteesta. Jos samaa palvelua on helposti saatavilla samalla markkina-alueella, saattaa hintojen nosto vähentää palveluiden menekkiä.

Esimerkki 3: Muuttuvia kustannuksia karsitaan 5 % (Liite 8)

Kun myynnin arvo pysyi samana, mutta muuttuvat kustannukset pienenevät, se näkyi suoraan sekä myynti- että käyttökateen paranemisena. Jos Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluissa olisi ensimmäisenä toimintavuonna muuttuviin kustannuksiin mennyt 5 % vähemmän rahaa, olisi ensimmäisen vuoden käyttökate ollut 529 euroa enemmän. Käytännössä muuttuvien kustannusten karsiminen ei ole niin helppoa, koska ihonhoidossa peruslaatu säilytetään juuri sillä, että hoidoissa käytetään oikeita ja riittävän tehokkaita tuotteita sekä tarvikkeita.

Jos muuttuvia kustannuksia haluttaisiin vähentää tähän esimerkkiin liittyen reilut 500 euroa, kannattaisi kiinnittää huomioita ensisijaisesti tuoteostoihin ja tuotesiirtoihin: huomasi esimerkiksi Hoitolatukku Oy:n laskutuksessa tuoteostoja, joissa olisi voinut löytyä edullisempia vaihtoehtoja (kultanaamio, ylellinen hierontavoide kasvoille) ja oman käytön tilin tapahtumissa oli myös tehty arvokkaita tuotesiirtoja. Pysymällä tarkkana näissä tuoteostossa ja tuotesiirroissa on mahdollisuus ylläpitää ja jopa parantaa kannattavuutta. Muuttuvien kustannusten karsiminen tuoteostojen ja tuotesiirtojen osalta vaikuttaa kuitenkin herkästi palveluiden laatuun. Työn tekemisen motivaatio ja sitä kautta palvelun laatu voi heikentyä myös, jos muuttuviin kustannuksiin kirjattua tulospalkkioetua lasketaan.

Esimerkki 4: Palveluvalikoiman karsiminen (Liite 9)

Kun palveluvalikoimasta karsittiin vähiten myyntiä tuottanut hoitopalveluryhmä (käsien hoidot), kiinteiden kustannusten suhteellinen osuus koko hoitopalveluihin liittyvästä liikevaihdosta kasvoi yhden prosenttiyksikön ja käyttökate laski yhden prosenttiyksikön. Eri hoitopalveluryhmien luvuissa tapahtui selkeitä muutoksia: kasvohoitojen käyttökate nousi yli kaksinkertaisesti, jalkahoitojen käyttökate kasvoi puolella, kestoärjäysten käyttökate laski kaksi prosenttiyksikköä ja sokeroitien käyttökate parani kolme prosenttiyksikköä. Myyntikatteessa käsien hoitojen poisjänti näkyi myös selvästi: kasvohoitojen myyntikate parani, jalkahoitojen myyntikate heikkeni, kestoärjäysten ja sokeroitien myyntikatteet heikkenivät reilusti. Käyttökatteessa huomioidaan kiinteät kustannukset, mutta myyntikate ottaa huomioon vain muuttuvat kustannukset. Myyntikate kertoo reilummin kunkin

hoitopalveluryhmän ansiot tulon muodostumisessa, mutta koska ennen yrittäjävoittoa on otettava huomioon kaikki kustannuserät, on käyttökate realistisempi. Käyttökatteissa täytyy ottaa kuitenkin huomioon se, että hoidot on ryhmitelty suhteellisen erisuuruisiin ryhmiin, jolloin pienelle hoitopalveluryhmälle voi kohdistua suhteellisen suuri kiinteiden kustannusten erä.

Tutkimuskysymykset

Sekä laatimani katetuottolaskelman, että tunnuslukujen selvittämisen sekä herkkyyssanalyyseistä jälkeä vastaan vielä johdannossa esittämiini tutkimuskysymyksiä: Paljonko eri hoidoista jää voittoa? Onko kosmetologin hoituhuone kannattavaa liiketoimintaa apteekissa? Kuinka hoituhuoneen kannattavuutta voidaan määritellä, ylläpitää ja kehittää? Pääsääntöisesti vastaukset löytyivät, mutta jatkotutkimusaiheita jäi vielä itselle ja seuraaville tekijöille. Tarkoitus on jatkaa tätä kehittämistyötä omassa työssä apteekilla.

Paljonko eri hoidoista jää voittoa?

Katetuottolaskelmasta selviää se, kuinka paljon eri hoitopalveluryhmät tuottivat myynti- ja käyttökate ensimmäisenä toimintavuonna. Laatimassani katetuottolaskelmassa puhutaan viimeisimmästä tuloksesta käyttökateena, koska työssä ei selvitetty pääomakustannusluontoisia eriä. Jos haluaa arvioida yksittäisen palvelutuotteen tuottamaa voittoa ensimmäisenä kosmetologihuoneen toimintavuonna, on mahdollista esimerkiksi jakaa hoitopalveluryhmän käyttökate kuhunkin hoitopalveluun käytetyn aikaresurssin mukaan. Tämä tapa pohjustaisi hyvin myös hoitoaikoihin perustuvan hinnaston tarkistamista.

Onko kosmetologin hoituhuone kannattavaa liiketoimintaa apteekissa?

Kosmetologin hoituhuone on kannattavaa liiketoimintaa ainakin Lehtikankaan apteekissa, koska käyttökateen arvo on 20 % myynnin arvosta. Vain yksi hoitopalveluryhmä jäi käyttökateensa 4 % miinukselle, mutta tämä selittyy kiinteiden kustannusten suhteellisen suurena kohdistumisena pienelle hoitopalveluryhmälle. Katetuottolaskelmasta johdetut tunnusluvut olivat positiivisia ja myynnin laskun tulisi toisena vuonna olla useita tuhansia euroja, ennen kuin oltaisiin kriittisessä pisteessä (tulos 0). Tässä opinnäytetyössä ei ole

mahdollisuutta arvioida liiketoiminnan kannattavuutta pääomakustannusluontoisten erien jälkeen, joten lopullinen yrittäjävoitto ja kannattavuuden arviointi ovat toimeksiantajan henkilökohtaista tietoa ja mahdollinen tulevien tutkimusten aihe.

Kuinka hoituhuoneen kannattavuutta voidaan määritellä, ylläpitää ja kehittää?

Hoituhuoneen kannattavuutta voidaan määritellä luokittelemalla palvelut ja selvittämällä niihin liittyvää kustannusrakennetta. Kun palvelut on luokiteltu ja niihin liittyvät kustannukset ovat selvillä, voidaan laskea tarvittavia tunnuslukuja ja seurata tunnuslukujen muutoksia. Herkkyysanalyysin avulla voidaan suorittaa erilaisia testejä kannattavuuden kehittämiseksi. Tunnuslukujen seurannan avulla voidaan ylläpitää kannattavuutta ja asettaa tavoitteita, joihin laaditaan toimintasuunnitelma esimerkiksi herkkyysanalyysitestin avulla. Herkkyysanalyysiä on mahdollisuus tehdä tässä työssä laaditun laskelmapohjan avulla myös monipuolisemmin, muuttamalla useita tekijöitä yhtä aikaa.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoitus oli laatia Kajaanin III Lehtikankaan apteekin sisäisen laskennan tarpeisiin katetuottolaskelma, jossa arvioitaisiin apteekkiin perustetun kosmetologin hoituhuoneen kannattavuutta sen ensimmäisen toimintavuoden ajalta. Opinnäytetyösuunnitelmassa esitin, että työhön liittyvä teoreettinen viitekehys koostuisi liiketaloudellisesta kannattavuudesta, katetuottolaskennasta sekä kannattavuuden parantamisesta. Työn sisällysluettelo muuttui useita kertoja opinnäytetyöprosessin aikana, kuitenkin näiden teemojen puitteissa. Työn rakenne on suunnitelman mukaisesti perinteinen sisältäen aiemmin mainitun teoriaosuuden, empiirisen osuuden tuloksineen ja johtopäätöksineen sekä koko työtä käsittelevän pohdintaosuuden.

Liiketalouden opintojen ja työn yhdistämisen myötä olen saanut tässä opinnäytteessä harjoitella laskentatoimen osaamisalueeseen liittyvän teorian soveltamista käytäntöön. Kate-tuottoanalyysin avulla pystyin jäsentämään kannattavuustarkastelussa tarvittavaa tietoa: selvitin hoitopalveluiden ensimmäisen toimintavuoden myynnin arvon, eri hoitopalveluryhmien liikevaihto-osuudet myynnistä sekä hoitoihin liittyvät muuttuvat sekä kiinteät kustannukset. Näiden tietojen avulla pystyin määrittelemään ja avaamaan katetuottoanalyysiin liittyviä tunnuslukuja sekä tekemään tähän tapaukseen liittyvää herkkyyksianalyysiä laatimani katetuottolaskelman avulla. Yksittäisten hoitojen kannattavuuden tarkasteluun en vielä päässyt, mutta jo eri hoitopalveluryhmien kannattavuustarkastelun avulla voidaan ylläpitää ja kehittää koko kosmetologipalveluihin liittyvää kannattavuuden kokonaisuutta. Tässä työssä laaditusta laskelmasta on mahdollisuus myös jatkaa yksittäisten hoitojen kannattavuustarkasteluun.

Opinnäytetyön tärkein tavoite oli tukea Lehtikankaan apteekin liiketoiminnan kehittämistä ja etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Paljonko eri hoidoista jää voittoa? Onko kosmetologin hoituhuone kannattavaa liiketoimintaa apteekissa? Kuinka hoituhuoneen kannattavuutta voidaan määritellä, ylläpitää ja kehittää? Löysin näihin kysymyksiin konkreettisia vastauksia ja kehitysehdotuksia, jotka on esitelty tulosten ja johtopäätösten yhteydessä luvussa 4.3. Opinnäytetyöstä saatava tieto auttaa kosmetologien ammattikuntaa sekä apteekki-alan toimijoita hahmottamaan kosmetologipalveluiden liiketoiminnalliseen kannattavuuteen liittyviä tekijöitä, palveluiden tuottamiseen liittyvää kustannusrakennetta sekä realistista asiakasvirtaa uudessa yrityksessä.

Lopullisessa teoriaosassa käsittelin kannattavuuden merkitystä yritystoiminnassa ja kate-
tuottoanalyysiä kannattavuuden hallintamenetelmänä. Käsittelin katetuottolaskentaa käy-
tännössä, katetuottolaskentaan liittyviä tunnuslukuja sekä herkkyyssanalyysiä. Selvitin
myös katetuottoajatteluun liittyviä etuja ja ongelmia. Empiirisessä osassa esitin tämän
opinnäytetyön tapauksen taustat ja kerroin lyhyesti tapaustutkimuksen ideologiasta. Esit-
telin toimeksiantaja -yrityksen ja kirjoitin auki katetuottolaskelman laatimiseen liittyvän
prosessin sekä esittelin laskelmaan liittyvät tulokset ja johtopäätökset sekä kannattavuus-
den seurantaan ja kehittämiseen liittyviä tekijöitä.

Opinnäytetyösuunnitelmassani pohdin, että työn onnistumista voidaan arvioida sekä opis-
kelijan, oppilaitoksen että toimeksiantajan näkökulmista aikataulussa pysymisellä. Tähän
tavoitteeseen pääsin työssäni erinomaisesti. Pohdin myös, että toimeksiantajan näkökul-
masta opinnäytetyön onnistumista voidaan arvioida erityisesti taloudellisten hyötyjen pe-
rusteella. Myös tähän tavoitteeseen pääsin työssäni hyvin, koska pystyin esittelemään
toimeksiantajalle katetuottolaskelman tuloksineen ja johtopäätöksineen sekä esittelin toi-
meksiantajalle herkkyyssanalyysin avulla erilaisia kannattavuuden kehittämisen vaihtoeht-
oja. Tulosten yhteydessä halusin tuoda esille myös omia näkemyksiäni yleisesti kannat-
tavuuteen vaikuttavista tekijöistä: mm. yrityskuvan merkitys hinnoittelussa, yrityksen toi-
mintamallit markkinoinnin edistämisessä, asiakasprofiloinnin ja asiakaspalautteen merki-
tys, asiakaspolkujen merkitys.

Opinnäytetyösuunnitelmassa arvioin myös, että työhön liittyvän prosessin, lähteiden ja
muiden tietojen kirjaaminen mahdollisimman tarkkaan ja oikein vaikuttaisivat koko työn
laatuun. Lisäksi pohdin, että asianmukainen kritiikki lähdetietoihin ja omaan tekemiseen
vaikuttaisivat lopputulokseen. Näihin seikkoihin yritinkin kiinnittää huomiota koko työn
ajan, mutta huomasin että lähteiden merkitseminen, tiedon soveltaminen ja oikein kirjaa-
minen on yllättävän työlästä ja aikaa vievää. Meni pitkään, ennen kuin olin tyytyväinen
työn rakenteeseen, mutta laskelman laatimiseen liittyvän prosessin kirjoittaminen oli kui-
tenkin tosi mukavaa ja aikataulujen suunnittelu ja työn eteneminen suunnitelmien mukaan
todella palkitsevaa. Tulosten ja yhteenvedon kirjoittaminen oli hirvittävän vaikeaa, koska
en löytänyt helposti sellaista tietoa johon tunnuslukuja voisi vertailla. Onneksi toimeksian-
taja on ollut koko ajan kannustava ja tyytyväinen tähän pohjatööhön, josta on hyvä jatkaa
eteenpäin.

Matkan varrella oli myös muutamia erikseen mainittavia haasteita: epäselvyyttä aiheutti
osaltaan se, että apteekissa toimii apteekkarin oman toiminimen lisäksi myös apteekkarin
perustama osakeyhtiö ja minun oli aluksi vaikea hahmottaa keskustellaanko näiden yri-
tysten yhteisistä kustannuksista vai jommankumman kustannuksista. Haastavaa oli myös

keskustella siitä, kuinka kiinteät kustannukset otetaan katetuottolaskelmassa huomioon. Opinnäytetyön ohjaaja oli sitä mieltä, että kiinteät kustannukset kannattaisi kohdistaa kosmetologin hoituhuoneeseen pinta-alan mukaan. Ohjaaja esitti myös, että kiinteistä kustannuksista nostettaisiin esiin erityisesti työntekijöiden palkkakustannukset, koska ne ovat todennäköisesti suurin kiinteitä kustannuksia tekevä erä. Lopullisessa työssä kiinteiden kustannusten kokonaisarvo päädyttiin kuitenkin kohdistamaan eri hoitoryhmille niiden liikevaihtoprosenttien mukaan. Tämä keskustelu käytiin ennen kuin ymmärsin, että toimeksiantaja haluaa minun ensisijaisesti keskittyvän muuttuvien kustannusten selvittämiseen ja luokitteluun.

Kun sain työn kirjoitettua, lähetin sen apteekkarille luettavaksi ja kommentoitavaksi. Apteekkari oli samaa mieltä siitä, mikä oli ollut työn tarkoitus: apteekin uuden palvelun ts. kosmetologipalveluiden kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen. Hän myös arvioi, että työtä tullaan jatkamaan vielä opinnäytetyöprojektin jälkeenkin lopullisen voiton ja tuoton arvioimiseksi. Apteekkarin mukaan opinnäytetyössä tarkasteltiin riittävällä laajuudella sekä yleisesti, että eri hoitojen osalta niiden kustannusrakennetta ja kannattavuutta ja saadut tulokset tukivat aiempaa käsitystä hoitojen kannattavuudesta, joskin tiettyjen hoitojen huono kannattavuus yllätti. Apteekkari arvioi, että työtä tullaan jatkossa tarkentamaan ja arvioimaan pidemmälle sekä hyödyntämään opiskelijan mainitsemilla tavoilla mm. hintojen arvioimiseksi.

Apteekkarilta saamani palautteen mukaan opinnäytetyön teoreettinen taustoitus ja laajuus on tehty huolella ja laajasti, työssä käytetyt menetelmät ovat relevantit työn tarkoitusta ja tuloksia peilaten sekä tuloksia on pohdittu useista eri näkökulmista ja riittävässä laajuudessa. Hän myös arvioi, että työ on tehty itsenäisesti, huolellisesti ja laadukkaasti, ja työn tulokset ovat suoraan yrityksen hyödynnettävissä. Olen kiitollinen palautteesta, vaikka itse koin teoriaosuuden jäsentelyn haastavaksi.

Apteekkari kommentoi, että opinnäytetyön osalta yhteistyö oppilaitoksen kanssa on ollut varsin vähäistä ja kiertänyt opiskelijan kautta. Kuitenkin saatu informaatio on ollut hänen mielestään riittävää ja yrityksen näkökulmasta toimivaa. Apteekkari ehdotti, että mahdollisesti yksi tai kaksi palaveria yhdessä työantajan, oppilaitoksen ja opiskelijan kesken saattaisi joissain tilanteissa helpottaa ja selventää opinnäytetyön suunnittelua ja suorittamista. Omalta kohdalta olen kuitenkin todella tyytyväinen siihen, että olen osannut kommunikoida opinnäytetyön etenemistä niin, että aikataulussa pysyttiin ja tavoitteisiin päästiin hyvin: opinnäytetyösuunnitelma valmistui keväällä 2017 ja teoriaosuus muotoutui lo-

pulliseen muotoonsa kesän 2017 lopulla, jolloin olin jo samaan aikaan työstänyt katetuotolaskelmaa. Empiirisen osan tekeminen alkoi kesäkuussa ja tulokset sekä johtopäätökset valmistuivat syyskuussa. Opinnäytetyön pohdintoineen kirjoitin valmiiksi syyskuussa.

Oma aktiivisuus työn tekemisessä oli kiitettävää, huolehdin että asiat etenevät ja olin yhteydessä tarvittaviin henkilöihin. Opinnäytetyön aihe oli tarpeeksi haastava ja hyödyllinen omaa työuraa ajatellen. Sain hyviä neuvoja ja palautetta sekä työtä ohjaavalta opettajalta, että työn toimeksiantajalta. Korjasin esimerkiksi herkkyysanalyysi – laskelmia vielä työn loppuvaiheessa opettajan huomioiden mukaan. Keskustelin laskelman laatimisesta myös työparinani toimivan kosmetologin kanssa sekä opiskelukavereiden kanssa. Sain paljon kannustusta ja tsemppiä läheisiltä ihmisiltä. Tästä on hyvä jatkaa!

Liitteet ovat tarkoitettu vain opinnäytetyön tarkistamiseen sekä toimeksiantajan käyttöön. Liiteluettelo on julkinen, koska se auttaa kaikkia lukijoita hahmottamaan laskelman laatimiseksi tarvittujen tietojen luonnetta ja järjestystä.

Lähteet

- Alhola K. & Lauslahti S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 6. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eklund I. & Kekkonen H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eskola A. & Mäntysaari A. 2006. Menestys – kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Grönroos C. 2010. 4 painos. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy
- Heikkilä K., Konttinen M., Pasanen H. & Viitanen M. 2011. 9. painos. Laskukone: ammattematiikkaa ja laiteoppia hius- ja kauneudenhoitoaloille. Tampere: Eduxes Oy
- Ikäheimo S., Laitinen E., Laitinen T. & Puttonen V. 2011. 1. painos. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasan yritysinformaatio Oy
- Jyrkkiö E. & Riistama V. 2002. 13.–15. painos. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY
- Järvenpää M., Länsiluoto A., Partanen V. & Pellinen J. 2010. 1. painos. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy
- Kinnunen J., Laitinen E., Laitinen T., Leppiniemi J. & Puttonen V. 2004. 1. painos. Mitä on yrityksen taloushallinto? KY-Palvelu Oy
- Lehtikankaan apteekin kotisivut. Apteekin esittelylehti. n.d. Luettu 15.5.2017. Saatavilla http://www.lehtikankaanapteekki.fi/wp-content/uploads/esite_apteekki.pdf
- Laine M., Bamberg J. & Jokinen P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä
- Neilimo K. & Uusi-Rauva E. 2010. Johdon laskentatoimi. 6.-10. painos. Helsinki: Edita
- Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Suomen apteekkariliitto. 3.12.2015. Strategia 2020. Luettu 24.7.2017. Saatavilla http://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/liitto/strategia/strategia_2020_.pdf

Suomen apteekkariliitto. APTEEKKI – yritys, toiminta & talous 2016, s.15. n.d. Luettu 17.9.2017. Saatavilla https://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/apteekki-tieto/julkaisut/apteekki_yritys_toiminta_talous_2016.pdf

Tilastokeskus. Yritysten kannattavuus ja investoinnit 2015. n.d. Luettu 17.9.2017. Saatavilla http://www.stat.fi/til/yrti/2015/yrti_2015_2016-12-16_kat_001_fi.html

Tomperi S. 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita

Vilkkumaa M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy

YTEK -Ylivieskan teknologiakylä. Tilastot. n.d. Luettu 17.9.2017. Saatavilla <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/ytek/toimiva-yrittaja/rahoitus/tilastot/>

Liitteet

Liite 1: Hoitopalveluiden menekki (myyntitilasto kosmetologin hoituhuoneen ensimmäiseltä toimintavuodelta)

Liite 2: Omakäyttö (2010) – tilin tapahtumat

Liite 3: Hoitolatukku Oy:n ja Katin Kosmetik Oy:n laskut

Liite 4: Katetuottolaskelma Lehtikankaan apteekin kosmetologipalveluiden kannattavuudesta (ensimmäinen toimintavuosi 1.3.2016–28.2.2017)

Liite 5: Katetuottolaskelmaan liittyvät tunnusluvut

Liite 6: Herkkyysanalyysi (Hoitopalveluiden kokonaismyymintimäärä kasvaa 5 %)

Liite 7: Herkkyysanalyysi (Hoitopalveluiden hintoja nostetaan 5 %)

Liite 8: Herkkyysanalyysi (Hoitopalveluihin liittyviä muuttuvia kustannuksia karsitaan 5 %)

Liite 9: Herkkyysanalyysi (Vähiten myyntiä tuottanut hoitopalveluryhmä poistetaan hinnastosta)